

Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie
und Berufsakademie Göttingen
Prof. Dr. Bernd Schubert

**Identifikation von Kundenproblemen
im Dienstleistungssektor
– dargestellt am Beispiel des Friseurhandwerks**

Thesis

Lena Ketzer
Wiesenpfad 22
34346 Hann. Münden

B11.W.026

25.04.2014

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
1 Einleitung.....	1
2 Grundlegende Begrifflichkeiten	2
2.1 Dienstleistungsdefinition	2
2.2 Der Friseurbetrieb als Dienstleistungsunternehmen.....	6
2.3 Qualitätsbegriff im Dienstleistungsprozess.....	8
3 Das Konstrukt Kundenzufriedenheit.....	10
3.1 Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität	10
3.2 Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.....	14
3.3 Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit	16
4 Identifikation von Kontaktpunkten und Probleme aus Sicht des Kunden.....	20
4.1 Die Augenblicke der Wahrheit im Dienstleistungsprozess.....	20
4.2 Die Sequential Incident Technique zur Messung der Kundenzufriedenheit	22
4.2.1 Grundlagen zum Messverfahren.....	22
4.2.2 Identifikation der Kundenerlebnisse.....	31
4.2.3 Bewertung der Kundenprobleme mittels der Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme.....	41
5 Schlussbetrachtung	44
Literaturverzeichnis	46

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Ansätze zur Messung der Kundenzufriedenheit.....	18
Abb. 2: Grundstruktur eines Blueprints.....	24
Abb. 3: Symbole des Blueprints.....	27
Abb. 4: Service-Blueprint eines Friseurbesuchs.....	28
Abb. 5: Prozesse mit hohem Fehlerpotenzial im Prozess des Friseurbesuchs.....	32
Abb. 6: Problemauflistung einer FRAP am Beispiel der Friseurdienstleistung.....	42
Abb. 7: Matrix einer FRAP am Beispiel der Friseurdienstleistung.....	43

1 Einleitung

Der Dienstleistungssektor gilt in Deutschland als Motor der Wirtschaft. Der Dienstleistungssektor, welcher auch als tertiärer Sektor bezeichnet wird, leistet den größten Anteil am Bruttoinlandsprodukt.¹ Folglich kommt dem tertiären Sektor eine große Bedeutung zu.² Viele Unternehmen des sekundären Sektors bieten zusätzlich Dienstleistungen an, um sich am wettbewerbsintensiven Markt behaupten zu können. Durch die Zunahme des tertiären Sektors in der deutschen Wirtschaft steigt auch seine Bedeutung, welche einen Wandel bezüglich der Kundenorientierung mit sich bringt. Unternehmen orientieren sich stärker an den Kundenbedürfnissen und –wünschen als zuvor.³ Daneben beinhaltet Kundenorientierung außerdem einen vertrauensvollen und offenen Kundenkontakt sowie das frühzeitige Erkennen und gezielte Forschen nach Kundenwünschen.⁴

Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sind herausragende Erfolgsfaktoren für Dienstleistungsunternehmen und Sachgüterunternehmen, die zusätzlich Dienstleistungen anbieten.⁵ Letztendlich wird mit der Zufriedenheit der Kunden bezweckt, dass die Unternehmung zufrieden ist.⁶ Das Erlangen und auch Aufrechterhalten der Kundenzufriedenheit erweist sich durch die Wettbewerbsintensität, die heutzutage dynamischen und komplexen Märkte sowie durch die vielfältigen Kundenerwartungen als eine Herausforderung für Unternehmen. Aufgrund dieser Problematik ist es notwendig sich stärker am Kunden zu orientieren, Kundenanforderungen frühzeitig zu eruieren sowie Kundenprobleme zu identifizieren, um Kundenzufriedenheit gewährleisten zu können.⁷ Ein wichtiger Faktor bei der Schaffung von Kundenzufriedenheit ist die Dienstleistungsqualität. Wenn Kundenanforderungen erfüllt werden, wird von guter Qualität gesprochen. Das Streben nach guter Qualität ist somit eine zentrale Aufgabe im Rahmen der Realisation von Kundenzufriedenheit.⁸

¹ Vgl. Statistisches Bundesamt (Dienstleistungssektor), S. 6.

² Vgl. Leimeister, Jan Marco (Dienstleistungsengineering und -management), S. 3; Statistisches Bundesamt (Dienstleistungssektor), S. 6.

³ Vgl. Bruhn, Manfred/ Meffert, Heribert (Grundlagen), S. VII.

⁴ Vgl. Bruhn, Manfred/ Meffert, Heribert (Dienstleistungsmarketing), S. 3.

⁵ Vgl. Bruhn, Manfred/ Meffert, Heribert (Grundlagen), S. 209.

⁶ Vgl. Graebig, Klaus (Kundenzufriedenheit), S. 3.

⁷ Vgl. Bruhn, Manfred/ Meffert, Heribert (Dienstleistungsmarketing), S. 78.

⁸ Vgl. Bruhn, Manfred/ Meffert, Heribert (Grundlagen), S. 209; Geiger, Ingrid Katharina/ Scheuring, Johannes/ Schneider, Gabriel (Prozess- und Qualitätsmanagement), S. 174-176.

Es stellt sich die Frage, was genau Kundenzufriedenheit ist und wie sie gemessen werden kann. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich intensiv mit der Sequentiell Incident Technik zur Messung der Kundenzufriedenheit. Wie können mithilfe dieser Methode die Kundenzufriedenheit und die Kundenprobleme identifiziert werden und welche Kundenprobleme treten im Friseurhandwerk auf? Mit dieser zentralen Fragestellung beschäftigt sich die vorliegende Thesis.

Einleitend werden grundlegende Begrifflichkeiten, wie die Definition und die Charakteristika der Dienstleistung, besprochen. Zudem wird der Friseurbetrieb als Dienstleistungsunternehmen dargestellt. Außerdem wird der Qualitätsbegriff im Dienstleistungsprozess beleuchtet und aus verschiedenen Perspektiven beschrieben.

Der zweite Teil beschäftigt sich mit dem Konstrukt Kundenzufriedenheit. Was genau ist Kundenzufriedenheit? Wie kann sie gemessen oder bewertet werden? Diese Fragen werden im Folgenden erarbeitet. Es wird auf die Kundenzufriedenheit und dessen Zusammenhang mit der Dienstleistungsqualität eingegangen. Außerdem wird der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung beleuchtet.

Der anschließende Abschnitt befasst sich intensiv mit der Sequential Incident Technique zur Messung der Kundenzufriedenheit. Zunächst werden die Grundlagen der Methode aufgezeigt und darauf aufbauend wird sich auf die Friseurdienstleistung bezogen. Es wird ein Service-Blueprint für den Friseurbesuch erstellt, auf dessen Basis Kundenerlebnisse, insbesondere die negativen Kundenerlebnisse, identifiziert werden. Hierzu wird ein Pilotprojekt durchgeführt, bei welchem Befragungen über die Kundenerlebnisse beim Friseurbesuch anhand des Blueprints erhoben werden. Anschließend wird mithilfe der Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme (FRAP) eine quantitative Auswertung der Kundenprobleme durchgeführt.

In der abschließenden Betrachtung werden die wichtigsten Inhaltspunkte noch einmal aufgegriffen und die erarbeiteten Erkenntnisse zusammengefasst.

2 Grundlegende Begrifflichkeiten

2.1 Dienstleistungsdefinition

In der Literatur gibt es eine Vielzahl von Dienstleistungsdefinitionen. Der Grund dafür liegt zum einen in der Abgrenzungsproblematik zum Sachgutbegriff und zum anderen an den vielen verschiedenen Dienstleistungsarten. Bedingt durch die Hete-

rogenität des Dienstleistungssektors entwickelten sich differenzierte Ansätze Dienstleistungen zu definieren.⁹ Diese lassen sich in drei Gruppen aufteilen:

Die Negativdefinition, die enumerative Definition und die Definition anhand charakteristischer Merkmale.¹⁰

Nach der Negativdefinition werden alle Leistungen, die nicht zu den Sachgutleistungen gehören, als Dienstleistungen definiert. Problematisch ist hierbei die Abgrenzungsschwierigkeit zum Sachgut. In der Praxis ist die häufigste Erscheinungsform von Gütern eine Kombination aus Dienstleistungen und Sachgütern, was eine Abgrenzung enorm erschwert und willkürlich erscheinen lässt. Weiterhin kritisch ist das Fehlen von Merkmalen und Kriterien bei diesem Ansatz, denn ohne diese kann das Wesen einer Dienstleistung nicht definiert werden.¹¹

Ein anderer Definitionsversuch ist der enumerative Ansatz. Bei diesem werden Dienstleistungen über das Aufzählen von Beispielen definiert. Neben dem Fehlen von Dienstleistungsmerkmalen führen zudem Veränderungen und Innovationen im tertiären Sektor dazu, dass dieser Ansatz für eine Dienstleistungsdefinition nicht geeignet ist.¹²

Der am häufigsten genannte Ansatz ist die Definition anhand der charakteristischen Merkmale einer Dienstleistung. Allerdings herrscht auch bezüglich der Charakteristika einer Dienstleistung in der Literatur Uneinigkeit.¹³ Was allerdings alle Definitionen gemeinsam haben ist das Merkmal der Immaterialität und den direkten Kontakt zwischen Dienstleistungsanbieter und Dienstleistungsnehmer, welcher auch oft als Integration des externen Faktors betitelt wird.¹⁴ Diese beiden charakteristischen Merkmale werden in der Literatur als engste Sichtweise bezeichnet. Immaterialität bedeutet die Nicht-Greifbarkeit eines Gutes. Die Immaterialität einer Leistung ist auf das Fehlen von Rohstoffen als materiellen Produktionsfaktor in der Produktion zurückzuführen.¹⁵ Dies hat zur Folge, dass die Leistung vor dem Kauf nur schwer oder

⁹ Vgl. Burr, Wolfgang/ Stephan, Michael (Dienstleistungsmanagement), S. 18; Corsten, Hans (Betriebswirtschaftslehre), S. 18; Haller, Sabine (Dienstleistungsmanagement), S. 6-12.

¹⁰ Vgl. Arnold, Ulli (Beschaffungsmanagement), S. 118; Burr, Wolfgang/ Stephan, Michael (Dienstleistungsmanagement), S. 18; Haller, Sabine (Dienstleistungsmanagement), S. 6.

¹¹ Vgl. Haller, Sabine (Dienstleistungsmanagement), S. 6.

¹² Vgl. Haller, Sabine (Dienstleistungsmanagement), S. 6.

¹³ Vgl. Haller, Sabine (Dienstleistungsmanagement), S. 6.

¹⁴ Vgl. Bruhn, Manfred/ Meffert, Heribert (Dienstleistungsmarketing), S. 60; Haller, Sabine (Dienstleistungsmanagement), S. 7.

¹⁵ Vgl. Maleri, Rudolf (Dienstleistungsproduktion), S. 3.

gar nicht einschätzbar ist, denn das Gut kann nicht gesehen oder geprüft werden. Der Kauf von Dienstleistungen stellt sich somit als risikoreich dar.¹⁶

Die zweite charakteristische Besonderheit ist der unmittelbare persönliche Kontakt zum Kunden. Die Dienstleistung wird am Kunden oder seinem Objekt erbracht. Demzufolge wird der Kunde direkt in den Dienstleistungsprozess einbezogen.¹⁷ Der Friseur schneidet dem Kunden die Haare, er produziert die Dienstleistung direkt am Kunden und integriert ihn somit in den Prozess. Ein Kundenobjekt kann beispielsweise ein Haustier sein, welches die Dienstleistung eines Tierarztes in Anspruch nimmt.¹⁸ Die Integrationsstärke des Kunden hängt von der Dienstleistungsart ab und ist daher unterschiedlich.¹⁹ Durch die Integration des Kunden in den Dienstleistungsprozess hat der Dienstleister nicht den alleinigen Einfluss auf die Erstellung der Leistung, sondern auch der Kunde selbst. Da jeder Kunde individuell ist, ergeben sich vielfältige Kundenbesonderheiten, wodurch die Festlegung eines Qualitätsstandards der Dienstleistung und des Prozesses enorm erschwert werden. Somit ist es nicht leicht herauszufinden, welche Leistungserstellungsart die effektivste ist. Die Leistungen können nur schwer miteinander verglichen werden. Dies kann zu extrem schwankender Leistungserstellung und -qualität führen. Je nach Gemütszustand der Mitarbeiter und der Kunden variiert dann die Leistungserstellung. Gerade weil der Kunde direkt am Prozess beteiligt ist, treten oft unvorhersehbare Wünsche und auch fehlerhafte Entscheidungen auf, die den Leistungserstellungsprozess verändern. Aus diesem Grund sind ein hohes Maß an Flexibilität des Dienstleistungsgebers, sehr gut organisierte, Schritt für Schritt definierte und vorgegebene Prozesse erforderlich.²⁰

Auf dieser engen Sichtweise bauen weitere Sichtweisen auf.²¹ In der Literatur wird häufig, neben den oben genannten Faktoren, das „uno-actu“-Prinzip zu den charakteristischen Merkmalen einer Dienstleistung aufgezeigt. Das Prinzip bezeichnet den gleichzeitigen Ablauf von Produktion und Konsum. Die Besonderheit bei Dienstleistungen ist also, dass die Leistung produziert und gleichzeitig am selben Ort und zur selben Zeit konsumiert bzw. übergeben wird. Der Friseur produziert die Dienstleis-

¹⁶ Vgl. Bieger, Thomas (Dienstleistungsmanagement), S.8; Haller, Sabine (Dienstleistungsmanagement), S. 6-7.

¹⁷ Vgl. Bruhn, Manfred/ Meffert, Heribert (Grundlagen), S. 56.

¹⁸ Vgl. Haller, Sabine (Dienstleistungsmanagement), S. 7.

¹⁹ Vgl. Maleri, Rudolf (Grundlagen), S. 107-108.

²⁰ Vgl. Haller, Sabine (Dienstleistungsmanagement), S. 16-18.

²¹ Vgl. Corsten, Hans (Betriebswirtschaftslehre), S. 22-23.

tung, indem er dem Kunden die Haare schneidet, und gleichzeitig konsumiert der Kunde die Dienstleistung, indem er sich die Haare schneiden lässt.²²

Durch den gleichzeitigen Ablauf von Leistungserstellung und Leistungsabgabe kann die Leistung nicht gelagert werden. Die fehlende Lagerbarkeit zählen viele Wissenschaftler ebenfalls zu den charakteristischen Merkmalen einer Dienstleistung, welche aus dem „uno-actu“-Prinzip und der Immaterialität resultiert. Des Weiteren zählt die Standortgebundenheit, die ebenfalls aus dem „uno-actu“-Prinzip resultiert, zu den charakteristischen Merkmalen. Allerdings gibt es durch den Informations- und Telekommunikationsfortschritt in vielen Bereichen Möglichkeiten diese Gebundenheit zu überwinden.²³

Im weitesten Sinne sind Dienstleistungen Leistungen, die aus immateriellen und/oder materiellen Elementen bestehen, mit dem Ziel die Versorgung der Dienstleistungsnehmer sicherzustellen. Bei diesem Prozess ist der synchrone Kontakt zwischen Dienstleistungsgeber und Dienstleistungsnehmer bzw. dessen Objekten von großer Bedeutung.²⁴ Hierbei ist anzumerken, dass nicht nur das Ergebnis für den Kunden interessant sein und der Bedarfsdeckung dienen kann, sondern auch der Prozess an sich oder das Ergebnis und der Prozess. Ein Beispiel, bei welchem der Prozess an sich im Vordergrund steht, ist eine Wellnessmassage. Bei einer Urlaubsreise hingegen sind der Prozess und das Ergebnis interessant.²⁵

Weiterhin ist festzuhalten, dass die Leistung in vielen Unternehmen aus materiellen und immateriellen Elementen besteht, der immaterielle und materielle Anteil an der Leistung jedoch stark variiert. Beispielsweise wird in einem Restaurant, einem typischen Dienstleistungsunternehmen, ein materielles Gut, das Essen, hergestellt. Auch eine Putzfrau benötigt Reinigungsmittel und einen Besen, um ihre Dienste auszuführen, ein Taxifahrer benötigt Treibstoff und ein Auto für die Dienstleistungserstellung. Hier wird deutlich, dass es keine strikte Trennung von Sach- und Dienstleistung gibt, sondern einen fließenden Übergang.²⁶

²² Vgl. Bruhn, Manfred/ Meffert, Heribert (Grundlagen), S. 52; Haller, Sabine (Dienstleistungsmanagement), S. 7.

²³ Vgl. Haller, Sabine (Dienstleistungsmanagement), S.6-7.

²⁴ Vgl. Berekhoven, Ludwig (Dienstleistungsmarkt), S. 23.

²⁵ Vgl. Berekhoven, Ludwig (Dienstleistungsmarkt), S. 20; Haller, Sabine (Dienstleistungsmanagement), S. 15.

²⁶ Vgl. Biermann, Thomas (Dienstleistungs-Management), S. 23; Haller, Sabine (Dienstleistungsmanagement), S. 7.

2.2 Der Friseurbetrieb als Dienstleistungsunternehmen

In der Literatur existieren verschiedene Formen von Dienstleistungstypologien. Eine Möglichkeit der Typologisierung ist die Abgrenzung zwischen persönlichen und automatisierten Dienstleistungen. Diese Typologisierung orientiert sich an der Dienstleistungserstellung. Unter einer automatisierten Dienstleistung wird die durch Maschinen erbrachte Dienstleistung verstanden, wie beispielsweise Selbstbedienungs- und Spielautomaten. Die persönliche oder auch personenbezogene Dienstleistung genannt wird hauptsächlich durch menschliche Leistung erbracht.²⁷

Der Friseurberuf gehört zu den personenbezogenen Dienstleistungen. Personenbezogene Dienstleistungen können weiterhin in direkte und indirekte personenbezogene Dienstleistungen unterschieden werden. „Direkt“ bezeichnet das unmittelbare Einwirken auf den Kunden und „indirekt“ meint die Leistungserstellung an einem Kundenobjekt oder den Verkauf von Gütern an den Kunden. Der Friseurbetrieb vereint beide Aspekte, indem er die Dienstleistung direkt am Kunden produziert und somit unmittelbar auf das Kundenbefinden einwirken kann (direkter Aspekt). Des Weiteren verkauft der Friseur an den Kunden Produkte, wie beispielsweise Haarpflegeprodukte (indirekter Aspekt).²⁸ Ein Friseur muss daher neben seinem Friseurhandwerk auch mit dem Kundenumgang vertraut sein.²⁹

Die Dienstleistungssituation bei einem Friseurbetrieb kann als eine Dreiecksbeziehung dargestellt werden. Sie beinhaltet den Friseurbetrieb als Dienstleistungsgeber, den Kunden als Dienstleistungsnehmer und die Haare des Kunden als Gegenstand der Dienstleistungsbeziehung. Der Dienstleistungsnehmer ist unmittelbar in den Dienstleistungserstellungsprozess integriert. Die Integrationsstärke des Kunden bei dem Erstellungsprozess ist sehr hoch. Der Kunde bringt sich und seine Haare in den Dienstleistungsprozess mit ein und hat somit direkte Auswirkungen auf das Dienstleistungsergebnis. Kunde und Dienstleistungsgeber haben das gemeinsame Ziel der erfolgreichen Dienstleistungserstellung. Dabei zeichnet sich ihre Beziehung durch ein hohes Maß an Kooperation und Interaktion aus. Von enormer Bedeutung für die Kundenzufriedenheit ist die Fähigkeit eines kundengerechten Umgangs. Hierzu gehört eine kundengerechte Kommunikation sowie ein freundliches, respektvolles, hilfsbereites und einfühlsames Auftreten des Friseurs von Anfang bis Ende.³⁰ Im Mittelpunkt der Leistungserstellung steht der Kundenwunsch. Die Kundenwün-

²⁷ Vgl. Bruhn, Manfred/ Meffert, Heribert (Dienstleistungsmarketing), S. 42.

²⁸ Vgl. Kreibich, Rolf/ Oertel, Britta (Erfolg mit Dienstleistungen), S. 263.

²⁹ Vgl. Kreibich, Rolf/ Oertel, Britta (Erfolg mit Dienstleistungen), S. 265.

³⁰ Vgl. Kreibich, Rolf/ Oertel, Britta (Erfolg mit Dienstleistungen), S. 265-266.

sche müssen vom Dienstleister verstanden werden. Voraussetzung dafür ist eine kundengerechte Kommunikation und gutes Zuhören des Friseurs. Das Verinnerlichen des Kundenwunsches ist der Grundstein für eine zufriedenstellende Leistungserstellung.³¹ Bei einer erfolgreichen Dienstleistungserstellung im Friseurbetrieb muss folglich zum einen eine gute handwerkliche Arbeit geleistet werden und zum anderen ist der Aufbau einer Kooperationsbeziehung zum Kunden von großer Wichtigkeit. Der Kunde hat durch seine Integration in den Erstellungsprozess die Möglichkeit frühzeitig zu intervenieren und jederzeit Kundenwünsche zu äußern.³² Die Kundennähe ist bei der Friseurdienstleistung sehr intensiv und gilt als ausschlaggebend für die Kundenzufriedenheit. Aus diesem Grund muss der Dienstleister ein sehr freundliches und hilfsbereites sowie kompetentes Auftreten erzeugen. Von enormer Wichtigkeit ist es den Kundencharakter zu eruieren und darauf basierend Gespräche zu führen. Der Kunde will sich verstanden und wohl fühlen. Bei kaum einer Dienstleistung ist die Kommunikation, wie Telefon-, Verkaufs-, Beratungsgespräche sowie Smalltalk während der Leistungserstellung, so entscheidend für die Zufriedenheit der Kunden wie bei dem Friseurbetrieb.³³ Letztendlich muss der Kunde sowohl mit dem Leistungserstellungsprozess als auch mit dem Leistungsergebnis zufrieden sein.³⁴

Neben dem charakteristischen Merkmal der Integration des externen Faktors weist die Friseurdienstleistung auch das Merkmal der Immaterialität auf. Die Friseurdienstleistung, wie beispielsweise das Waschen, Schneiden und Föhnen, ist immateriell. Sie ist somit keine physische Substanz, die vor der Kaufentscheidung mit den Sinnesorganen durch anfassen oder ansehen geprüft werden kann.³⁵ Der Kunde weiß vor der Leistungserstellung nicht, ob er mit dem Leistungsergebnis zufrieden sein wird. Ein nicht zufriedenstellender Haarschnitt kann nicht wieder umgetauscht werden. Wurde die Dienstleistung beendet, kann sie nicht wieder zurückgegeben werden oder wesentlich verändert werden. Eine Kurzhaarfrisur kann nach dem Schneiden nicht zu einer Langhaarfrisur umgewandelt werden. Im Nachhinein können lediglich Abwandlungen an der Preiskomponente erfolgen, um dem Kunden entgegen zu kommen. An dieser Stelle wird nochmals die Erfordernis von Kommu-

³¹ Vgl. Buhmann, Gero u.a. (Haut und Haar), S. 60.

³² Vgl. Kreibich, Rolf/ Oertel, Britta (Erfolg mit Dienstleistungen), S. 265-266.

³³ Vgl. Buhmann, Gero u.a. (Haut und Haar), S. 46.

³⁴ Vgl. Kreibich, Rolf/ Oertel, Britta (Erfolg mit Dienstleistungen), S. 265-266.

³⁵ Vgl. Haller, Sabine (Dienstleistungsmanagement), S. 6-7; Wagner, Fred (Grundlegende Qualifikationen), S. 8.

nikationsfähigkeiten seitens des Friseurs unterstrichen. Vor der Leistungserstellung muss sich der Friseur mit dem Kunden über dessen Vorstellungen und Wünsche austauschen. Der Friseur muss auf den Kunden eingehen und Schritt für Schritt erfragen was genau der Kunde will.³⁶

Des Weiteren sei erwähnt, dass die Leistung nicht ausschließlich aus immateriellen Elementen besteht, sondern auch aus materiellen Elementen. Zu den materiellen Elementen gehören beim Prozess des Haare Waschens Shampoo sowie Schaumfestiger und andere Haarpflegeprodukte. Auch beim Prozess des Haarschneidens wird ein materielles Gut, die Haarschneideschere, benötigt.³⁷ Die Frisur als Ergebnis des Haare Waschens, Haarschneidens und Trocknens ist ebenfalls materiell.³⁸

Durch die Immaterialität der Dienstleistung resultiert die fehlende Lagerbarkeit und Transportfähigkeit der Leistung. Folglich kann keine Vorratsproduktion erfolgen. Der Friseur kann Haare nicht auf Vorrat waschen und schneiden und anschließend lagern. Die Leistung kann nur erbracht werden, wenn der Kunde als Dienstleistungnehmer vor Ort ist. Die Leistungserstellung und –abgabe der Friseurdienstleistung erfolgt demnach gleichzeitig zur selben Zeit und am selben Ort. Wie eingangs erwähnt wird dieser simultane Ablauf von Produktion und Konsum als „uno-actu“-Prinzip bezeichnet.³⁹

2.3 Qualitätsbegriff im Dienstleistungsprozess

Der Begriff „Qualität“ stammt aus dem lateinischen und bedeutet Beschaffenheit. Umgangssprachlich bedeutet dies die Gesamtheit der Eigenschaften einer Leistung.⁴⁰ Die Beurteilung der Leistungsbeschaffenheit kann aus verschiedenen Perspektiven erfolgen. Ähnlich wie bei der Dienstleistungsdefinition gibt es auch bei der Begriffsbestimmung des Terminus „Qualität“ verschiedene Definitionsansätze.⁴¹ Nach Garvin werden fünf Ansätze unterschieden. Zu diesen zählen der produktbezogene, der kundenbezogene, der herstellerorientierte und wertorientierte sowie der absolute Qualitätsbegriff.⁴²

³⁶ Vgl. Haller, Sabine (Dienstleistungsmanagement), S. 18.

³⁷ Vgl. Haller, Sabine (Dienstleistungsmanagement), S. 6-7.

³⁸ Vgl. Maleri, Rudolf (Dienstleistungsproduktion), S. 98.

³⁹ Vgl. Bruhn, Manfred/ Meffert, Heribert (Dienstleistungsmarketing), S. 68.; Haller, Sabine (Dienstleistungsmanagement), S. 18.

⁴⁰ Vgl. Gonschorrek, Ulrich/ Hoffmeister, Wolfgang (Ganzheitliches Management), S. 222.

⁴¹ Vgl. Bruhn, Manfred/ Meffert, Heribert (Grundlagen), S. 221.

⁴² Vgl. Garvin, David A. (Product Quality), S. 25ff.

Bei dem produktbezogenen Qualitätsbegriff wird die Qualität als Summe der objektiven Merkmale und Eigenschaften des Betrachtungsobjekts verstanden. Qualität ist hierbei messbar und kann somit quantitativ ausgedrückt sowie verglichen werden.⁴³

Dieser Ansatz ist eine Sichtweise aus der Produktion.⁴⁴

Der kundenbezogene Definitionsansatz bezieht den Kunden mit ein. Nach diesem Ansatz gilt das Betrachtungsobjekt als besonders qualitativ hochwertig, wenn es den Kundenanforderungen und –erwartungen in vollem Umfang entspricht. Es wird deutlich, dass Qualität im Auge des Betrachters liegt. Bei dem kundenbezogenen Ansatz fließen folglich nicht allein die objektiv beobachtbaren Qualitätseigenschaften, sondern auch die subjektiven Kundenempfindungen in die Qualitätsbeurteilung mit ein.⁴⁵

Der wertorientierte Ansatz baut auf dem kundenbezogenen Qualitätsbegriff auf. Bei diesem Ansatz beurteilt der Kunde die Qualität nach dem Preis-Leistungs-Verhältnis. Ein Betrachtungsobjekt ist dann qualitativ hochwertig, wenn die Leistung den Preis „wert“ ist beziehungsweise wenn der Preis für die Leistung angemessen ist und demnach ein bestimmtes Qualitätsniveau erreicht hat. Auch hier liegt eine subjektive Qualitätsbeurteilung aus Sicht des Kunden vor.⁴⁶

Nach dem herstellungsorientierten Ansatz wird Qualität in Bezug auf das Einhalten von Qualitätsstandards definiert. Es wird von guter Qualität gesprochen, wenn die Qualitätsanforderungen gemäß den Qualitätsstandards erfüllt sind. Existiert eine Abweichung im Vergleich zu den vorgegebenen Anforderungen wird von Qualitätsminderung gesprochen.⁴⁷

Der absolute Qualitätsbegriff entspricht der umgangssprachlichen Qualitätsansicht. Er bezeichnet die Qualität als etwas Einzigartiges. Qualität bedeutet bei dieser Ansicht das Maß für Güte eines Betrachtungsobjekts, welches anhand verschiedener Klassen, wie beispielweise von sehr gut bis schlecht, beurteilt werden kann. Diese Kategorisierung erfolgt anhand von Erfahrungswerten und ist nicht exakt zu definieren. Hiernach ist Qualität nicht objektiv messbar, sondern subjektiv.⁴⁸

Es ist festzuhalten, dass jeder Ansatz in der Praxis existiert, allerdings werden die Qualitätsbegriffe in unterschiedlichem Ausmaß in den verschiedenen Unterneh-

⁴³ Vgl. Bruhn, Manfred/ Meffert, Heribert (Grundlagen), S. 221; Garvin, David A. (Product Quality), S. 25ff.

⁴⁴ Vgl. Garvin, David A. (Product Quality), S. 25ff.

⁴⁵ Vgl. Garvin, David A. (Product Quality), S. 25ff.

⁴⁶ Vgl. Garvin, David A. (Product Quality), S. 25ff.

⁴⁷ Vgl. Garvin, David A. (Product Quality), S. 25ff.

⁴⁸ Vgl. Garvin, David A. (Product Quality), S. 25ff.

mentebereichen angewendet. Im Bereich der Fertigung kommt beispielsweise der herstellerorientierte Ansatz zum Tragen, um einen technisch gleichbleibenden Qualitätsstandard gewährleisten zu können und im Bereich des Marketings wird der kundenorientierte Ansatz fokussiert, um den Kundenerwartungen gerecht zu werden. An dieser Stelle kommt die Frage auf, welcher Qualitätsansatz sich im Vordergrund der Qualitätspolitik im Dienstleistungsunternehmen befinden sollte. In Dienstleistungsunternehmen steht der Kunde im Fokus. Der klassische Herstellermarkt hat sich in den letzten 20 Jahren zu einem Käufermarkt entwickelt. So wurde das Schlüsselwort für die Erfüllung von Kundenerwartungen und somit auch zum Unternehmenserfolg die Qualität.⁴⁹ Kundenzufriedenheit ist ein wichtiger Erfolgsfaktor und gilt daher zu gewährleisten und aufrecht zu erhalten. Im Vordergrund der Qualitätsbetrachtung befindet sich somit der Kunde mit seinen Erwartungen. Aus diesem Grund sollte ein kundenorientierter sowie produktbezogener Qualitätsbegriff im Mittelpunkt der Unternehmenspolitik stehen.⁵⁰

Bruhn hat eine Definition erarbeitet, welche aus der Ableitung von Garvins Definitionsansätzen stammt. Er definiert Dienstleistungsqualität als die Fähigkeiten eines Dienstleistungsanbieters, die Beschaffenheit einer Leistung so zu konzipieren, dass sie den Kundenanforderungen sowie Kundenerwartungen gerecht wird und sich auf einem gewissen Anforderungsniveau befindet.⁵¹ Auch diese Begriffsauffassung orientiert sich stark an den produkt- und kundenorientierten Definitionsansätzen. Es sei festzuhalten, dass die Qualitätsformulierung somit aus subjektiver Sicht des Kunden erfolgt.⁵² Die folgenden Ausführungen richten sich nach dieser Qualitätsauffassung.

3 Das Konstrukt Kundenzufriedenheit

3.1 Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität

Um im Folgenden den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität erarbeiten zu können, erfolgt zunächst eine Untersuchung des Begriffs der Kundenzufriedenheit. Der Begriff „Zufriedenheit“ bezeichnet eine emotio-

⁴⁹ Vgl. Bruhn, Manfred/ Stauss, Bernd (Dienstleistungsqualität), S. 382-383.

⁵⁰ Vgl. Kiefer, Guido/ Scharnbacher, Kurt (Kundenzufriedenheit), S. 28.

⁵¹ Vgl. Bruhn, Manfred/ Stauss, Bernd (Methoden), S. 29.

⁵² Vgl. Bruhn, Manfred/ Meffert, Heribert (Grundlagen), S. 212.

nale Reaktion. Im Rahmen wirtschaftlicher Austauschvorgänge bedeutet Kundenzufriedenheit eine positive Reaktion des Kunden auf eine erbrachte Leistung.⁵³

In der Literatur hat sich der sozial-psychologische Ansatz zur Definition der Kundenzufriedenheit durchgesetzt. Dieser Ansatz wird als Diskonfirmations-Paradigma bezeichnet.⁵⁴ Hiernach resultiert Kundenzufriedenheit aus dem Vergleich zwischen der Ist-Leistung und der Soll-Leistung. Die Soll-Leistung wird auch als Vergleichsstandard betitelt und bezeichnet die Leistung, die der Kunde aufgrund von Erfahrungswerten oder individuellen Bedürfnissen erwartet. Die Ist-Leistung bezeichnet dagegen die Leistung, die konkret erlebt beziehungsweise wahrgenommen wurde. Erst nach der Inanspruchnahme kann der Dienstleistungsnehmer die Soll-Leistung mit der Ist-Leistung vergleichen.⁵⁵ Werden die Erwartungen des Kunden bestätigt entsteht Kundenzufriedenheit. Eine Nicht-Bestätigung führt folglich zur Unzufriedenheit des Kunden.⁵⁶

Stimmen die Kundenerwartungen mit der Ist-Leistung überein, wird von Konfirmation gesprochen. Stimmen dagegen die Soll- und Ist-Leistung nicht überein, wird von Diskonfirmation gesprochen. Eine negative Diskonfirmation entsteht, wenn die Soll-Leistung auf einem höheren Niveau als die Ist-Leistung liegt. In diesem Fall ist der Kunde unzufrieden und enttäuscht. Die Kundenunzufriedenheit kann zu einer negativen Verhaltensreaktion führen wie beispielsweise Kundenabgang, Beschwerden oder negative Mund-zu-Mund-Propaganda. Im umgekehrten Fall, wenn die Soll-Leistung unter dem Niveau der Ist-Leistung liegt, handelt es sich um positive Diskonfirmation. In dieser Situation ist der Kunde sehr zufrieden mit der erbrachten Leistung und dies kann zu positiven Verhaltensreaktionen führen, wie beispielsweise positiver Mund-zu-Mund-Propaganda und Kundenbindung.⁵⁷ Es wird deutlich, dass Kundenzufriedenheit sehr subjektiv und dynamisch ist, denn die Beurteilung des Kunden ist Schwankungen unterworfen.⁵⁸ Ein weiterer wichtiger Faktor, der die

⁵³ Vgl. Kiefer, Guido/ Scharnbacher, Kurt (Kundenzufriedenheit), S. 5-6.

⁵⁴ Vgl. Bruhn, Manfred/ Meffert, Heribert (Grundlagen), S. 221; Dangelmaier, Wilhelm/ Helmke, Stefan/ Uebel, Matthias (Customer Relationship Management), S. 28; Kiefer, Guido/ Scharnbacher, Kurt (Kundenzufriedenheit), S. 5-6; Nohr, Holger/ Roos, Alexander W. (Management), S. 47, Rufoph, Bettina (Kundenzufriedenheit), S. 16.

⁵⁵ Vgl. Bruhn, Manfred/ Meffert, Heribert (Grundlagen), S. 156; Kiefer, Guido/ Scharnbacher, Kurt (Kundenzufriedenheit), S. 6-7; Nohr, Holger/ Roos, Alexander W. (Management), S. 47.

⁵⁶ Vgl. Kiefer, Guido/ Scharnbacher, Kurt (Kundenzufriedenheit), S. 6-7; Nohr, Holger/ Roos, Alexander W. (Management), S. 47.

⁵⁷ Vgl. Nohr, Holger/ Roos, Alexander W. (Management), S. 47-49.

⁵⁸ Vgl. Wunderlich, Maren (Zufriedenheitsmanagement), S. 174.

Kundenzufriedenheit beeinflusst, ist das emotionale Befinden des Kunden. Insbesondere im Friseurbetrieb, wo die Integration des Kunden in den Erstellungsprozess sehr hoch ist, hat die Stimmung des Kunden einen großen Einfluss auf seine Zufriedenheit. Kunden reagieren anders, wenn von Außen Stressfaktoren wirken. Ein gestresster Kunde ist schneller gereizt als ein ausgeglichener Kunde. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein entspannter Mensch den Friseursalon zufriedener verlässt ist größer. Der Kunde als externer Faktor ist am Erstellungsprozess beteiligt, denn er muss seine Wünsche äußern können und vermitteln. Tut er das nur mangelhaft, ist das Eintreffen eines negativ empfundenen Ergebnisses sehr wahrscheinlich. Aber nicht nur die Emotionen des Kunden haben Auswirkungen auf die Zufriedenheit, auch die Stimmung des Dienstleistungsanbieters ist relevant, da sie sich im negativen und positiven Sinn auf die Empfindungen des Kunden auswirken kann.⁵⁹

Die Kundenzufriedenheit ist eine zentrale Zielgröße für ein Unternehmen. Kundenzufriedenheit gilt als Erfolgsfaktor, denn zufriedene Kunden sind die Basis für Kundenbindung sowie Loyalität und somit eine Grundlage für die Realisation von Umsatzerlössteigerungen und Kostenreduktionen.⁶⁰ Zusammenfassend kann Kundenzufriedenheit als das Resultat eines kognitiven (rationalen) Vergleichs verstanden werden, welches über eine affektive (gefühlsorientierte) Reaktion zu einer Verhaltensreaktionen des Kunden führt.⁶¹

Auf Basis dieser Interpretation von Kundenzufriedenheit wird deutlich, dass Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität eng miteinander verbunden sind.⁶² Beide Konstrukte sind Ergebnisse eines Soll-Ist-Vergleichs von individuellen Kundenerwartungen und Erfahrungen einer konkret wahrgenommenen Leistung. Neben der subjektiven Bewertung weisen beide kognitive und affektive Merkmale auf. Es ist ersichtlich, dass ein enger Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität besteht, allerdings sei explizit erwähnt, dass die Begriffe nicht identisch sind.⁶³

Im Folgenden werden die Unterschiede der Begrifflichkeiten beleuchtet. Kundenzufriedenheit kann nur entstehen, wenn ein Kontakt zwischen dem Kunden und der angebotenen Leistung zustande kommt. Denn nur nach der Inanspruchnahme einer

⁵⁹ Vgl. Haller, Sabine (Dienstleistungsmanagement), S. 25; Internes Fachgespräch am 27.03.14 mit Herrn Manfred Ketzler, Friseurmeister.

⁶⁰ Vgl. Wunderlich, Maren (Zufriedenheitsmanagement), S. 174.

⁶¹ Vgl. Bruhn, Manfred/ Meffert, Heribert (Grundlagen), S. 223.

⁶² Vgl. Bruhn, Manfred/ Meffert, Heribert (Grundlagen), S. 156; Haller, Sabine (Dienstleistungsmanagement), S. 36; Kiefer, Guido/ Scharnbacher, Kurt (Kundenzufriedenheit), S. 13.

⁶³ Vgl. Haller, Sabine (Dienstleistungsmanagement), S. 36.

Leistung kann der Kunde einen Soll-Ist-Vergleich durchführen, welcher zur Kundenzufriedenheit oder Kundenunzufriedenheit führt. Die Bildung eines Qualitätsurteils ist hingegen unabhängig von der Käuferfahrung. Um ein Qualitätsurteil bilden zu können muss der Kunde keinen Kontakt mit der Leistung haben. Ein Kunde kann beispielsweise die Qualität des neuen Audis sehr hoch einschätzen, obwohl er ihn noch nie in Anspruch genommen hat. Diese Beurteilung orientiert sich dann an fremden Erfahrungswerten, wie an Aussagen von Bekannten oder an Aussagen des Dienstleistungsanbieters. Des Weiteren kann die Beurteilung auf eigenen Erfahrungswerten mit vergleichbar eingeschätzten Produkten beruhen. Bei dem eben genannten Beispiel mit dem Automobil Audi wäre ein Vergleichsprodukt BMW oder Mercedes.⁶⁴

In den meisten Fällen entwickeln sich Qualitätsurteil und Kundenzufriedenheit in die gleiche Richtung. Dies meint, wenn ein Kunde die Leistung und die Leistungsqualität positiv bewertet, entsteht Kundenzufriedenheit. Wird im umgekehrten Fall die Leistung und mit ihr die Leistungsqualität negativ evaluiert, resultiert Kundenunzufriedenheit. Allerdings gibt es Ausnahmen. In den seltensten Situationen kann das eine Urteil positiv sein und gleichzeitig das andere negativ. Wird beispielsweise eine Weiterbildungsmaßnahme betrachtet, so kann die Qualität der Maßnahme vom Kunden hoch eingeschätzt werden, wenn aber der Kunde nicht die selben Bedürfnisse wie die anderen Teilnehmer hat und somit nicht zur Zielgruppe des Anbieters gehört, kann dies zur Unzufriedenheit des Kunden führen. Des Weiteren kann die Qualität einer Leistung als hoch eingeschätzt werden, wenn aber der Preis als zu hoch eingeschätzt wird, kann kein Zufriedenheitsgefühl entstehen. Andernfalls kann die Qualität als mittelmäßig eingestuft werden, wenn jedoch der Preis sehr niedrig interpretiert wird, entsteht trotzdem Kundenzufriedenheit.⁶⁵

Eine weitere Abweichung besteht in dem Bezugsrahmen. Das Qualitätsurteil bezieht sich auf Faktoren die einen unmittelbaren Bezug zur Leistung aufweisen. Wogegen die Zufriedenheitsreaktion auch von Faktoren abhängen kann, die keinen unmittelbaren Bezug zur Leistung aufzeigen. Als Beispiel ist ein luxuriöser Restaurantbesuch zu nennen. Befinden sich vor dem Restaurant keine Parkplatzmöglichkeiten so kann das Zufriedenheitsurteil darunter leiden, obwohl die Qualität der eigentlichen Leistung sehr hoch evaluiert wird.⁶⁶

⁶⁴ Vgl. Dangelmaier, Wilhelm/ Helmke, Stefan/ Uebel, Matthias (Customer Relationship Management), S. 27.

⁶⁵ Vgl. Haller, Sabine (Dienstleistungsmanagement), S. 36-37.

⁶⁶ Vgl. Haller, Sabine (Dienstleistungsmanagement), S. 36-37.

Eine Leistung besteht immer aus einem Get- und einem Give-Element. Die „Get-Komponente“ bezeichnet die wahrgenommene Leistung und die „Give-Komponente“ bezeichnet den wahrgenommenen Preisaufwand. Bei der Bildung von Qualitäts- und Zufriedenheitsurteil fließen die beiden Elemente in unterschiedlichen Maß mit ein. Bei dem Qualitätsurteil spielt die Get-Komponente eine große Rolle, wogegen bei dem Zufriedenheitsurteil die Give-Komponente in größerem Umfang mit einbezogen wird. Das Zusammenführen der beiden Elemente ergibt ein Preis-Leistungs-Verhältnis, was auch als Value bezeichnet werden kann. Kundenzufriedenheit resultiert demnach aus dem Vergleich zwischen der Qualität mit dem monetären Aufwand.⁶⁷

Abschließend kann festgehalten werden, dass die Analyse der Begrifflichkeiten „Qualität“ und „Kundenzufriedenheit“ und deren Beziehung zueinander viele Gemeinsamkeiten ergeben hat. Es sollte definitiv nicht von identischen Begriffen gesprochen werden, sondern von einem sehr engen Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Qualitätsurteil, die sich in der Regel in die gleiche Richtung entwickeln.

3.2 Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

In diesem Abschnitt geht es um das Konstrukt Kundenbindung sowie dessen Beziehung zur Kundenzufriedenheit. Ziel der Unternehmen ist es durch Kundenzufriedenheit eine langfristig emotionale Kundenbindung zu schaffen.⁶⁸ Um sich am Markt behaupten und dauerhafte Erfolge erzielen zu können ist Kundenbindung ein unerlässlicher Erfolgsfaktor. Der Leitgedanke bei der Kundenbindung ist es sowohl die Umsatzerlöse, die durch den Kunden eingenommen werden, dauerhaft zu generieren und zu optimieren, als auch den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg zu sichern.⁶⁹ Es existiert also nicht das alleinige Ziel Kundenzufriedenheit herzustellen, sondern auch das Ziel loyale und treue Kunden zu besitzen, um dauerhaft einen positiven Deckungsbeitrag erwirtschaften zu können. Je länger eine Kundenziehung besteht, desto höhere Deckungsbeiträge kann das Unternehmen erzielen. Für Unternehmen ist der monetäre Aufwand neue Kunden zu gewinnen in der Regel höher als bestehende Kunden zu erhalten. Bei einer dauerhaften Geschäftsbeziehung sind

⁶⁷ Vgl. Haller, Sabine (Dienstleistungsmanagement), S. 37.

⁶⁸ Vgl. Geyer, Olaf u.a. (Marketing), S. 5; Gouthier, Matthias (Kundenbegeisterung), S. 5.

⁶⁹ Vgl. Bruhn, Manfred/ Meffert, Heribert (Grundlagen), S. 158; Hubschneider, Martin/ Ott, Hans Jürgen (Kundenbindung), S. 6.

unter anderem der Anstieg der Kauffrequenz, die Senkung der Werbe- und Beratungskosten sowie Weiterempfehlungsgespräche des Kunden zu verzeichnen. Aus diesem Grund hat das Ziel der Kundenbindung einen hohen Stellenwert in Dienstleistungsunternehmen.⁷⁰

Der Begriff „Kundenbindung“ beinhaltet jegliche Maßnahmen eines Dienstleisters mit dem Ziel die Verhaltensreaktionen der Kunden positiv zu gestalten und so die Kunden-Anbieter-Beziehung sicherzustellen und zu erweitern beziehungsweise zu intensivieren.⁷¹

Es gibt verschiedene Formen von Kundenbindungen. Kundenbindung kann aus einem Vertrag heraus entstehen, was als unfreiwillige Kundenbindung beschrieben wird. Hierbei ist nur eine schwache oder sogar keine emotionale Bindung zu verzeichnen, dafür aber eine sehr starke Gebundenheit. Als Beispiel wäre ein Fitnessstudiovertrag zu nennen, welcher eine Gebundenheit von einem Jahr festlegt. Erst nach Ablauf des Jahres kann der Kunde den Vertrag kündigen, solange ist er an den Vertrag gebunden und somit auch an das Fitnessstudio. Eine weitere Form der Kundenbindung ist die Bindung durch monetäre Strategien wie Treueprämien und Boni, welche die Gebundenheit verstärken. Auch hier ist die emotionale Bindung nur schwach. Die stärkste Kundenbindung kann durch die emotionale Verbundenheit erreicht werden. Die emotionale Bindung entsteht unter anderem durch eine hochwertig wahrgenommene Leistungsqualität, durch eine positive und vertrauensvolle Integration des Kunden und individuelle Beratung sowie individuelle Angebote, die für den Kunden einen Mehrwert darstellen.⁷²

Kundenzufriedenheit ist eine Voraussetzung für die emotionale Kundenbindung, zwar muss nicht zwingend Kundenzufriedenheit zur Kundenbindung führen, aber die Zufriedenheit des Kunden ist die Grundlage für eine langfristige Bindung des Kunden ans Unternehmen.⁷³ Je größer die Kundenzufriedenheit, desto einfacher ist es für den Dienstleistungsanbieter den Kunden langfristig an ihn zu binden. Langjährige Kunden sind bekannt und daher können ihre Kunden die Kundenerwartungen einfacher eruiert werden, was wiederum zu Kundenzufriedenheit führt. Zufriedene Kun-

⁷⁰ Vgl. Haller, Sabine (Dienstleistungsmanagement), S. 35-37; Kornmeier, Martin/ Schneider, Willy (Kundenzufriedenheit), S. 46.

⁷¹ Vgl. Bruhn, Manfred/ Homburg, Christian (Handbuch), S. 8.

⁷² Vgl. Gouthier, Matthias (Kundenbegeisterung), S. 6.

⁷³ Vgl. Esch, Franz-Rudolf (Strategie), S. 242.

den erhöhen nicht nur die eigene Bindung ans Unternehmen, sondern auch die von anderen Kunden durch positive Mund-zu-Mund-Propaganda.⁷⁴

An dieser Stelle sei erwähnt, dass Kundenbindung von mehreren Faktoren abhängen kann. Neben den psychologischen Faktoren wie Kundenzufriedenheit und Vertrauen spielen situative, vertragliche, technologische und ökonomische Faktoren eine Rolle. Situative Faktoren sind zum Beispiel Faktoren, die die Bequemlichkeit der Leistungserwerbung beeinflussen. Die vertraglichen Faktoren wurden bereits angesprochen. Durch die rechtliche Bindung an den Vertrag wird die Kundenbindung beeinflusst. Des Weiteren beeinflussen die ökonomischen Faktoren, wie die Preiskomponente, die Kundenbindung. Kunden vergleichen ihre Produkte mit Vergleichsprodukten und bei wesentlicher Kostendifferenz wählen Kunden das für sie günstigere Produkt. Auch technologische Faktoren wirken sich auf die Kundenbindung aus. Wenn zum Beispiel ein Unternehmen eine neue Software verwendet und diese den Kundenbedürfnissen entspricht, kann sich dieser Faktor positiv auf die Kundenbindung auswirken.⁷⁵

Festzuhalten ist, dass im Rahmen der Kundenbindung die Kundenzufriedenheit ein bedeutsamer Faktor ist, dessen Einfluss durchaus hoch angesehen werden kann. Kundenzufriedenheit gilt als Grundstein für langfristige Kunden-Anbieter-Beziehungen.⁷⁶ Allerdings wirken sich noch weitere Faktoren auf die Kundenbindung aus und nicht einzig und allein die Kundenzufriedenheit. So kann es passieren, dass auch zufriedene Kunden vom Unternehmen abwandern.⁷⁷

3.3 Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit

Die Methoden zur Messung der Zufriedenheit von Kunden sind relevant, um eine glaubwürdige und verlässliche Leistungsbeurteilung aus Kundensicht sowie eine Rückmeldung vom Markt zu erlangen.⁷⁸ Erstmaliges Ziel ist es Kundenunzufriedenheit zu evaluieren. Im weiteren Verlauf wird versucht die negative Kundenbewertung in ein positives Kundenurteil umzuwandeln. Hierbei hat das Unternehmen mehrere Möglichkeiten. Zu diesen gehört die Gewährleistung des Umtauschs und Schadensersatzes sowie Rabatte, Boni, Geldwiedergabe, Gutscheine oder kleine Prä-

⁷⁴ Vgl. Hubschneider, Martin/ Ott, Hans Jürgen (Kundenbindung), S. 6-10.

⁷⁵ Vgl. Moser, Klaus (Wirtschaftspsychologie), S. 130-131.

⁷⁶ Vgl. Homburg, Christian (Kundenzufriedenheit), S. 298.

⁷⁷ Vgl. Haller, Sabine (Dienstleistungsmanagement), S. 37.

⁷⁸ Vgl. Elfroth, Axel / Neckermann, Sonja/ Zupancic, Dirk (Kundenzufriedenheit), S. 49; Hinterhuber, Hans H./ Matzler, Kurt (Kundenzufriedenheit), S. 269.

sente und andere Entschuldigungen. Eine langfristige Verbesserung hinsichtlich der Qualitäts- und Zufriedenheitsurteile kann nicht allein durch die Korrektur von einzelnen Unzufriedenheitsfällen erzielt werden. Unternehmen müssen die negativen Ereignisse festhalten, auswerten und analysieren, um Fehlerquellen zukünftig ausschalten und Verbesserungen erzielen zu können.⁷⁹

Die folgenden zwei Punkte sollten im Fokus bei der Kundenzufriedenheitsmessung stehen: Zum einen ist es von großer Bedeutung tiefgreifende Kenntnisse über die Kundenwünsche sowie –bedürfnisse zu erlangen und zum anderen ist es wichtig zu wissen wie Kunden die Dienstleistung wahrnehmen und wie zufrieden sie im Leistungsvergleich zur Konkurrenz sind.⁸⁰

Es gibt verschiedene Methoden die Zufriedenheit der Kunden zu ermitteln.⁸¹ Alle Methoden haben das gleiche Ziel, die Messung der Kundenzufriedenheit. Ansonsten unterscheiden die Verfahren sich je nach Anwendungsgebiet, hinsichtlich ihrer Komplexität und ihren Ausgangsvoraussetzungen.⁸² In der Literatur wird zwischen anbieterorientierten und nachfragerorientierten Zufriedenheitsmessungen unterschieden. Bei anbieterorientierten Verfahren wird die Kundenzufriedenheit aus Unternehmenssicht beurteilt. Hierzu gehören die Mitarbeiter und das Management im Unternehmen. Dieses Verfahren dient allerdings eher der Prüfung von Einschätzungen der Unternehmensmitglieder. Es wird ermittelt, ob die Unternehmensmitglieder in der Lage sind die Kundenzufriedenheit und –erwartungen richtig einzuschätzen. Im Folgenden wird nicht weiter auf die unternehmensorientierten Verfahren eingegangen. Es wird sich ausschließlich auf die kundenorientierten Messmethoden bezogen. Die nachfrager-, beziehungsweise kundenorientierten Verfahren sind von großer Relevanz und in der Literatur weit verbreitet. Der besondere Stellenwert der nachfragerorientierten Messmethoden wird durch die große Anzahl und Differenzierungen an kundenorientierten Messverfahren unterstrichen.⁸³

Eine Möglichkeit die kundenorientierten Messmethoden darzustellen ist sie in objektive und subjektive zu unterteilen. Diese Darstellungsform hat sich in der Literatur

⁷⁹ Vgl. Kornmeier, Martin/ Schneider, Willy (Kundenzufriedenheit), S. 47.

⁸⁰ Vgl. Hinterhuber, Hans H./ Matzler, Kurt (Kundenzufriedenheit), S. 270.

⁸¹ Vgl. Homburg, Christian (Kundenzufriedenheit), S. 89; Pepels, Werner (Service), S. 326; Raab, Gerhard/ Unger, Alexander/ Unger, Fritz (Marketing-Forschung), S. 406.

⁸² Vgl. Homburg, Christian (Kundenzufriedenheit), S. 89.

⁸³ Vgl. Kornmeier, Martin/ Schneider, Willy (Kundenzufriedenheit), S. 48.

durchgesetzt.⁸⁴ Die folgende Abbildung zeigt die Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit.

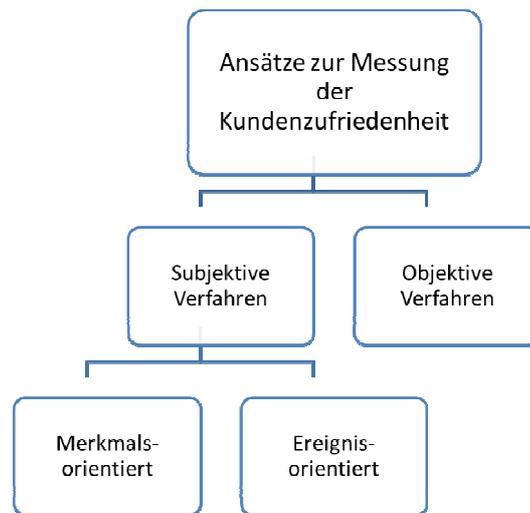


Abb.1: Ansätze zur Messung der Kundenzufriedenheit⁸⁵

Bei den objektiven Verfahren wird die Zufriedenheit anhand von objektiven Größen wie Umsatzgröße, Gewinngröße, Marktanteil, Wiederkauf- und Fluktuationsrate gemessen. Der Leitgedanke bei objektiven Messverfahren ist, dass Kundenzufriedenheit zu wirtschaftlichen Unternehmenserfolg führt und sich somit aus wirtschaftlichen Erfolgsgrößen ablesen lässt. Objektive Zufriedenheitsmessungen hängen nicht von der subjektiven Beurteilung des Kunden ab.⁸⁶ Die objektiven Messverfahren haben nur begrenzte Aussagekraft über die Kundenzufriedenheit, da die eben aufgezählten Größen zusätzlich von anderen Einflussfaktoren abhängen. Neben der Kundenzufriedenheit wirken sich zum Beispiel neue Technologien, innovative Produkte, Marktwachstum und bestimmte Marktsituationen auf die Gewinngröße aus. Ein weiterer Nachteil an objektiven Verfahren ist, dass die Kundenzufriedenheit nur zeitlich verzögert gemessen werden kann, denn die objektiven Größen entstehen als Konsequenz von Kundenzufriedenheit.⁸⁷ Der Einsatz von objektiven Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit ist aus diesen Aspekten nicht praxistauglich. Zumin-

⁸⁴ Vgl. Herrmann, Andreas/ Huber Frank (Produktmanagement), S. 293; Kornmeier, Martin/ Schneider, Willy (Kundenzufriedenheit), S. 48; Raab, Gerhard/ Unger, Alexander/ Unger, Fritz (Marketing-Forschung), S. 406.

⁸⁵ Vgl. Bruhn, Manfred (Dienstleistungen), S. 116.

⁸⁶ Vgl. Herrmann, Andreas/ Huber Frank (Produktmanagement), S. 293; Raab, Gerhard/ Unger, Alexander/ Unger, Fritz (Marketing-Forschung), S. 406.

⁸⁷ Vgl. Raab, Gerhard/ Unger, Alexander/ Unger, Fritz (Marketing-Forschung), S. 406.

dest sind objektive Verfahren allein nicht ausreichend um die Kundenzufriedenheit umfangreich und zuverlässig zu erfassen, allerdings vermitteln sie mögliche Hinweise auf Zufriedenheit und Unzufriedenheit der Kunden.⁸⁸

Subjektive Messverfahren hingegen messen die Kundenzufriedenheit anhand der Kundenwahrnehmung. Hierbei werden keine direkt beobachtbaren Größen ermittelt, sondern die Zufriedenheitsaussagen der Kunden betrachtet. Bei der subjektiven Methode werden merkmalsbezogene und ergebnisbezogene Ansätze unterschieden.⁸⁹

Merkmalsorientierte Ansätze liegen der Überlegung zugrunde, dass die Kundenbeurteilung bezüglich der gesamten Leistung auf einzelne Merkmale des Dienstleistungsprozesses zurückzuführen ist. Die Gesamtbewertung des Kunden setzt sich demnach aus einzelnen Merkmalsurteilen zusammen.⁹⁰ Diese Methoden werden daher häufig eingesetzt, wenn ein Unternehmen den Erfolg von eingeführten Maßnahmen bewerten und prüfen will.⁹¹ Merkmalsorientierte Ansätze können in explizite und implizite Verfahren unterteilt werden. Implizite Verfahren messen die Kundenzufriedenheit mittels Indikatoren, die Rückschlüsse auf die Zufriedenheit der Kunden geben. Charakteristisch für die impliziten Verfahren ist das Erfassen und Analysieren des Beschwerdeverhaltens der Kunden. Es wird davon ausgegangen, dass vermehrte Kundenbeschwerden auf Probleme hinweisen und somit die Kundenzufriedenheit negativ beeinflussen. Allerdings ist hierbei ein aktives Beschwerdeverhalten notwendig, um zuverlässige und umfangreiche Aussagen treffen zu können. Es ist darauf aufmerksam zu machen, dass in der Praxis ein aktives Beschwerdeverhalten in der Regel nicht gegeben ist. Folglich ist diese Methode nur begrenzt einsetzbar.⁹²

Die expliziten Verfahren messen Kundenzufriedenheit nicht anhand indirekter Indikatoren, sondern mittels direkter Indikatoren. Es wird zwischen ein- und mehrdimensionalen Messungen unterschieden. Bei dem eindimensionalen Verfahren wird

⁸⁸ Vgl. Herrmann, Andreas/ Huber Frank (Produktmanagement), S. 293; Homburg, Christian (Kundenzufriedenheit), S. 91; Raab, Gerhard/ Unger, Alexander/ Unger, Fritz (Marketing-Forschung), S. 406.

⁸⁹ Vgl. Elfroth, Axel / Neckermann, Sonja/ Zupancic, Dirk (Kundenzufriedenheit), S. 51; Herrmann, Andreas/ Huber Frank (Produktmanagement), S. 293; Kornmeier, Martin/ Schneider, Willy (Kundenzufriedenheit), S.55-56; Pepels, Werner (Service), S. 305; Raab, Gerhard/ Unger, Alexander/ Unger, Fritz (Marketing-Forschung), S. 406.

⁹⁰ Vgl. Kornmeier, Martin/ Schneider, Willy (Kundenzufriedenheit), S.56; Raab, Gerhard/ Unger, Alexander/ Unger, Fritz (Marketing-Forschung), S. 407.

⁹¹ Vgl. Bruhn, Manfred (Dienstleistungen), S. 123.

⁹² Vgl. Raab, Gerhard/ Unger, Alexander/ Unger, Fritz (Marketing-Forschung), S. 407.

die Zufriedenheit anhand nur eines Indikators ermittelt. Dieses Verfahren birgt Nachteile, wenn die konkreten Ursachen für Unzufriedenheit benannt werden sollen. Es kann nicht festgestellt werden, welcher Faktor für die Zufriedenheitswerte des Kunden verantwortlich ist und aufgrund dessen ist dieses Verfahren wenig aussagekräftig. Mehrdimensionale Verfahren dagegen beziehen sich auf mehrere Indikatoren und führen zu aussagekräftigen Ergebnissen. Diese Methode weist eine einfache Handhabung auf, allerdings ist auch sie mit Nachteilen behaftet. So werden hier nicht alle relevanten Informationen erfasst und konkret erlebte Konsumereignisse werden nicht komplett und in der nötigen Bestimmtheit abgebildet.⁹³

Ereignisorientierte Messverfahren basieren auf dem Gedanken, dass Kunden erlebte Ereignisse eines Dienstleistungsprozesses als qualitätsrelevant wahrnehmen.⁹⁴ Sie werden deshalb auch als Verfahren der Erlebnisforschung bezeichnet.⁹⁵ Solche Verfahren beurteilen die Kundenunzufriedenheit mit einem erlebten Kontakt ereignis und zeigen aus einer dynamischen Perspektive den prozessualen Charakter einer Dienstleistung auf.⁹⁶ Zu diesen Methoden gehören die Sequential Incident Technique, die Critical Incident Technique, die Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme sowie die Problem Detecting-Methode.⁹⁷ Die Verfahren sind aufwendig und weisen hohe Ansprüche an den Kunden während der Befragung auf. Sie eignen sich um Stärken und Schwachstellen eines Dienstleistungsprozesses aufzudecken und können daher als Problementdeckungsverfahren definiert werden.⁹⁸

4 Identifikation von Kontaktpunkten und Probleme aus Sicht des Kunden

4.1 Die Augenblicke der Wahrheit im Dienstleistungsprozess

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Dienstleistungsbetriebe ist es die Dienstleistungen so zu konzipieren, dass sie den Kundenerwartungen gerecht werden, um somit Kundenzufriedenheit gewährleisten zu können. Um diese Aufgabe erfüllen zu können, ist es sinnvoll die einzelnen Kundenkontaktpunkte im Leistungsprozess genau-

⁹³ Vgl. Raab, Gerhard/ Unger, Alexander/ Unger, Fritz (Marketing-Forschung), S. 407.

⁹⁴ Vgl. Bruhn, Manfred/ Meffert, Heribert (Grundlagen), S. 229.

⁹⁵ Vgl. Bruhn, Manfred/ Stauss, Bernd (Dienstleistungsqualität), S. 39.

⁹⁶ Vgl. Kornmeier, Martin/ Schneider, Willy (Kundenzufriedenheit), S. 80.

⁹⁷ Vgl. Bruhn, Manfred/ Meffert, Heribert (Grundlagen), S. 229.

⁹⁸ Vgl. Bruhn, Manfred/ Stauss, Bernd (Dienstleistungsqualität), S. 39.

er zu beleuchten.⁹⁹ Die Situationen, bei denen der Kunde mit dem Dienstleister in Berührung kommt, werden in der Literatur als „Touchpoints“, „moments of truth“ oder als „Augenblicke der Wahrheit“ bezeichnet. In diesen Momenten nimmt der Kunde die Qualität der erbrachten Leistung wahr. Sie werden als ausschlaggebend für das Qualitätsurteil des Kunden angesehen und somit kommt ihnen eine besondere Bedeutung zu.¹⁰⁰

Die Relevanz der Kontaktpunkte bezüglich des Qualitätsurteils wird zudem deutlich, wenn man sich die Besonderheiten einer Dienstleistung anschaut. Die Charakteristika einer Dienstleistung und die daraus resultierenden Besonderheiten wurden bereits im Punkt 2.1 dargestellt. Die Immaterialität einer Dienstleistung führt dazu, dass die Qualität vor dem Kauf nicht geprüft werden kann. Die Leistung kann erst während der Kontaktpunktsituation beurteilt werden.¹⁰¹ Wie bereits erwähnt, ist eine Standardisierung der Dienstleistungsqualität in der Regel nicht möglich. Vielmehr differiert die Qualität momentspezifisch. Ein entscheidender Grund dafür ist die Integration des Kunden in den Erstellungsprozess, denn der Kunde kann so unmittelbar seine individuellen Kundenwünsche und Präferenzen äußern, sodass eine Qualitätskonstanz erschwert wird. Des Weiteren hängt das Qualitätsurteil des Kunden von situativen Umständen, der psychischen Verfassung des Kunden und von der Art sowie dem Umfang der Kundenbeteiligung ab.¹⁰² Die Qualitätswahrnehmung bezieht sich demnach nicht nur auf die Kernleistung, sondern auch auf das Umfeld, wie Räumlichkeiten, Ausrüstungen und Einrichtungen, und auch auf den Einfluss anderer Kunden bei der Kontaktsituation. Wenn beispielsweise die anderen Kunden rauchen, sich in der Warteschlange vordrängen oder laut quengelnde Kinder anwesend sind, können diese Situationen als störende Erlebnisse wahrgenommen werden und somit wird das Qualitätsurteil negativ beeinflusst.¹⁰³

Zur Identifikation der Schwachstellen und Stärken eines Dienstleisters sind die Kontakterlebnisse von großer Bedeutung. Besonders entscheidend sind die Kontaktpunkte, die sehr intensiv erlebt worden und deshalb in Erinnerung des Kunden bleiben. Gerade sie haben einen großen Einfluss auf die Verhaltensreaktionen der Kunden.¹⁰⁴ Vor diesem Hintergrund ist es notwendig die einzelnen Kundenkontakt-

⁹⁹ Vgl. Haller, Sabine (Dienstleistungsmanagement), S. 23.

¹⁰⁰ Vgl. Bruhn, Manfred/ Stauss, Bernd (Dienstleistungsqualität), S. 347, Bückner, Thorsten (Pflegecontrolling), S. 45.

¹⁰¹ Vgl. Bruhn, Manfred/ Stauss, Bernd (Dienstleistungsqualität), S. 348.

¹⁰² Vgl. Bruhn, Manfred/ Stauss, Bernd (Dienstleistungsqualität), S. 348.

¹⁰³ Vgl. Bruhn, Manfred/ Stauss, Bernd (Dienstleistungsqualität), S. 250.

¹⁰⁴ Vgl. Albrecht, Karl/ Zemke, Ron (Service-Strategien), S. 42.

punkte im Dienstleistungsprozess festzustellen und zu analysieren, um Stärken und Schwächen zu evaluieren, um Qualitätsaussagen treffen zu können und auf dieser Grundlage einzelne Dienstleistungsprozesse optimieren zu können.¹⁰⁵

Zur Ermittlung der Augenblicke der Wahrheit im Dienstleistungsprozess kann die Sequential Incident Technique herangezogen werden, welche im Folgenden dargestellt ist.¹⁰⁶

4.2 Die Sequential Incident Technique zur Messung der Kundenzufriedenheit

4.2.1 Grundlagen zum Messverfahren

Ein Ziel der Unternehmen ist es positive Kundenerlebnisse zu erzeugen sowie negative Kundenerlebnisse zu vermeiden, um so für Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung zu sorgen. Kundenbegeisterung wird dann erreicht, wenn die Kundenerwartungen übertroffen werden. Um dies erzielen zu können bedarf es an Kenntnissen über Kundenerlebnisse. Im Bereich der Friseurdienstleistung muss zunächst eruiert werden an welchen Stellen es zu Kundeninteraktionen kommt. Zu diesen Kontaktpunkten zählt der direkte, im Friseursalon stattfindende, der telefonische, sowie der internetbasierte Kontakt. Die Erfahrungen des Kunden werden von ihm bewertet und anhand seiner Bewertung ergeben sich positive oder negative Verhaltensreaktionen. Wie bereits beschrieben, gilt es demnach die Augenblicke der Wahrheit zu ermitteln, zu analysieren und auf deren Basis Kundenerlebnisse zu erheben, um so Kundenzufriedenheit und –begeisterung erzielen zu können. Die Sequential Incident Technique ist eine Methode, die hierbei zum Einsatz kommt.¹⁰⁷

Die Sequential Incident Technique ist ein ereignisorientiertes Messverfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit mittels konkreter Kundenerlebnisse. Bei dieser Methode beurteilen Kunden die Dienstleistungsqualität anhand von persönlich erlebten Ereignissen. Es erfolgt eine Analyse von Kundenerlebnissen bezüglich der einzelnen Kontaktpunkte im gesamten Dienstleistungserstellungsprozess. Hierbei geht der Kunde gedanklich und emotional Kontaktpunkt für Kontaktpunkt durch und berichtet über seine konkret erlebten Ereignisse.¹⁰⁸ Die Sequential Incident Technique

¹⁰⁵ Vgl. Bücke, Thorsten (Pflegecontrolling), S. 46.

¹⁰⁶ Vgl. Kornmeier, Martin/ Schneider, Willy (Kundenzufriedenheit), S. 86.

¹⁰⁷ Vgl. Gouthier, Matthias (Kundenbegeisterung), S. 143.

¹⁰⁸ Vgl. Hentschel, Bert/ Stauss, Bernd (Kundenzufriedenheit), S. 115-122; Raab, Gerhard/ Unger, Alexander/ Unger, Fritz (Marketing-Forschung), S. 408.

besteht aus drei Teilen. Zuerst erfolgt die Anfertigung eines Blueprints zur Identifikation der Kundenkontaktpunkte im Dienstleistungsprozess. Der zweite Teil besteht aus einer ereignisorientierten Befragung des Kunden anhand des Blueprints und im letzten Teil werden die Ergebnisse ausgewertet.¹⁰⁹

Die Methode des **Blueprinting** wurde in den 1980er Jahren von Lynn Shostack entwickelt.¹¹⁰ Shostacks Ziel war im Wesentlichen die Visualisierung sowie die Analyse des Unternehmensprozesses. Interne Schwachstellen sollten eruiert werden und Prozesse optimiert. Das Modell von Shostack wurde modifiziert und so wandelte sich der Ausgangspunkt der Betrachtung vom Unternehmen zum Kunden. Beim Verfahren des Blueprinting wird demnach der Kunde sowie dessen Sichtweise mit eingebunden.¹¹¹ Ein Blueprint, oder auch Service-Blueprint genannt, zeigt graphisch den idealen Ablauf des Dienstleistungserstellungsprozesses mit den einzelnen Kundenkontaktpunkten im Prozessverlauf. Es handelt sich dabei um ein Ablaufdiagramm des Dienstleistungsprozesses, welches Schnittstellen darstellt, die die Interaktionen zwischen den Kunden und den Dienstleistungsanbietern aufzeigen.¹¹² Der gesamte Dienstleistungsprozess wird in seine einzelnen Teilprozesse aufgegliedert und in einem Ablaufdiagramm (Blueprint) dargestellt. Hierbei sind die einzelnen Teilprozesse in der üblichen Reihenfolge angeordnet. Ein Service-Blueprint ist systematisch strukturiert und zeigt den gesamten Dienstleistungserstellungsprozess aus Kundensicht an.¹¹³ Im Modell von Shostack wurden, neben der Identifizierung des Dienstleistungsprozesses, mögliche Fehlerquellen im Ablaufdiagramm markiert und Zeit- sowie Kostenkomponenten im Blueprint etabliert. Das Aufzeigen der Zeit- und Kostenwerte dient der Rentabilitätsanalyse einzelner Prozesse und erfolgt somit im Rahmen des Prozessmanagements. Wie bereits erwähnt zielte Shostack auf die Unternehmenssicht ab und nicht auf die Kundensicht.¹¹⁴ In den modifizierten Blueprints, welche die Kundenzufriedenheitsmessung bezwecken, werden diese Aspek-

¹⁰⁹ Vgl. Raab, Gerhard/ Unger, Alexander/ Unger, Fritz (Marketing-Forschung), S. 408.

¹¹⁰ Vgl. Shostack, Lynn G. (service), S. 49-63.

¹¹¹ Vgl. Homburg, Christian (Kundenzufriedenheit), S.132-133; Kaiser, Marc-Oliver (Messmöglichkeiten), S.115; Leimeister, Jan Marco (Dienstleistungsengineering und -management), S. 209.

¹¹² Vgl. Kleinaltenkamp, Michael u.a. (Markt- und Produktmanagement), S. 56.

¹¹³ Vgl. Bruhn, Manfred (Relationship Marketing), S. 296; Bruhn, Manfred/ Stauss, Bernd (Dienstleistungsmanagement), S. 58.

¹¹⁴ Vgl. Kleinaltenkamp, Michael u.a. (Markt- und Produktmanagement), S. 287; Shostack, Lynn G. (Designing), S. 134-135.

te nicht aufgezeigt.¹¹⁵ Im Folgenden wird auf die Angabe der beiden Werte verzichtet, da sie für Zufriedenheitsmessung des Kunden nicht relevant sind.

Nach der chronologischen Darstellung der einzelnen Teilaktivitäten, die für die Dienstleistungserstellung nötig sind, erfolgt deren Zuordnung zu verschiedenen Ebenen. Die Unterteilung in verschiedene Ebenen soll der Veranschaulichung dienen und eine Basis zur Organisation der Prozesse bieten.¹¹⁶ In der folgenden Abbildung ist die Grundstruktur des Blueprints veranschaulicht. Wie man in der Abbildung erkennen kann existieren fünf Ebenen, die von den Trennlinien unterschieden werden. Im Grundmodell von Shostack gab es lediglich die Trennlinie „line of visibility“. Das Modell von Shostack hat sich, bezüglich der Unterteilung in Ebenen, weiterentwickelt.¹¹⁷ Mittlerweile gibt es vier Trennlinien. Die jeweiligen Trennlinien und Ebenen werden mit den englischen Originalbegriffen dargestellt, da in der deutschen Literatur keine einheitliche Übersetzung vorliegt.¹¹⁸

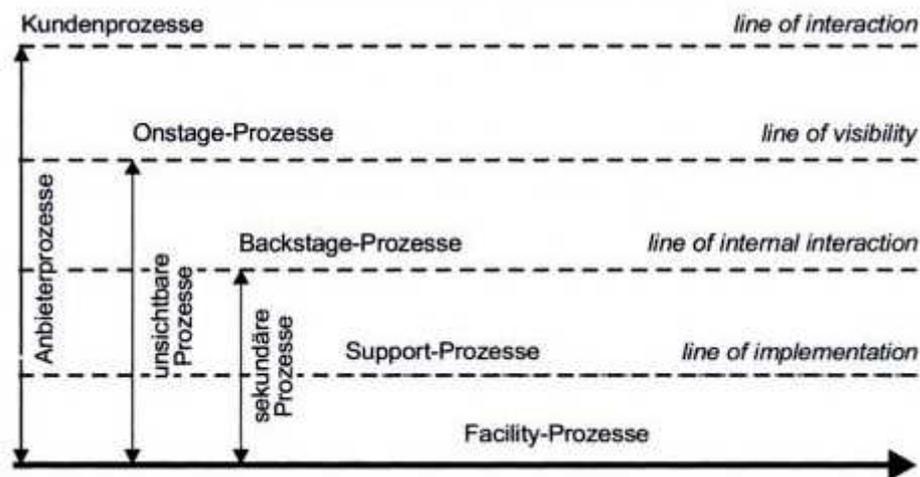


Abb.2: Grundstruktur eines Blueprints¹¹⁹

Die Y-Achse gibt die Prozessstruktur an. Wie bereits erwähnt gliedert sich die Prozessstruktur in fünf Prozessebenen, welche jeweils unterschiedliche Kundenintegra-

¹¹⁵ Vgl. Bruhn, Manfred/ Stauss, Bernd (Dienstleistungsmanagement), S. 58; Homburg, Christian (Kundenzufriedenheit), S. 298.

¹¹⁶ Vgl. Fließ, Sabine (Prozessorganisation), S. 68.

¹¹⁷ Vgl. Bruhn, Manfred/ Stauss, Bernd (Dienstleistungsmanagement), S. 58.

¹¹⁸ Vgl. Leimeister, Jan Marco (Dienstleistungsengineering und -management), S. 209.

¹¹⁹ Kleinaltenkamp, Michael u.a. (Markt- und Produktmanagement), S. 57 (zitiert nach Weiber/Jacob 2000).

tionsstärken aufweisen. Die einzelnen Ebenen sind durch die jeweiligen Trennlinien separiert.¹²⁰

Die Kundeninteraktionslinie „line of interaction“ trennt die vom Kunden selbst ausgeführten Prozessaktivitäten von denen, die vom Dienstleistungsanbieter ausgeführt werden.¹²¹ Wählt man als Beispiel die Durchführung einer Flugreise, so wären die Ankunft am Flughafen sowie das Betreten der Eingangshalle und das Abgeben der Koffer Exempels für Kundenaktivitäten.¹²² Ein anderes Beispiel wäre ein Kinobesuch. Unter Kundenaktivitäten werden das Betreten des Kinoeingangs und des Kinosaals sowie die Sitzplatzsuche verstanden. Die Anbieteraktivitäten belaufen sich auf den Verkauf der Eintrittskarten und dem Starten des Kinofilms.¹²³

Die Sichtbarkeitslinie „line of visibility“ trennt die für den Kunden sichtbaren und nicht sichtbaren Aktivitäten in Onstage-Prozesse und Backstage-Prozesse. Das was der Kunde sieht, was im Beisein des Kunden passiert, kann der Kunde bewerten. An dieser Stelle muss sich das Dienstleistungsunternehmen dem Kunden gegenüber beweisen.¹²⁴

Die interne Interaktionslinie „line of internal interaction“ trennt die vom Kunden nicht sichtbaren Backstage-Aktivitäten von den unterstützenden Aktivitäten, den sogenannten Support-Prozessen. Die unterstützenden Aktivitäten werden nicht von dem Kundenkontaktpersonal ausgeführt, sondern von anderem Personal. Aus diesem Grund ist hierbei eine interne Interaktion erforderlich.¹²⁵ Als Beispiel gilt wieder der Kinobesuch. Nach dem Kinofilm muss der Kinoraum gereinigt werden. Hierfür gibt es spezielle Reinigungskräfte, welche zu den Mitarbeitern des Kinobetriebs gehören. Den Reinigungskräften müssen Information über den Reinigungszeitpunkt und den zu reinigenden Kinosaal zugeteilt werden. Der Reinigungsprozess ist in der Regel für den Kunden nicht sichtbar. Es handelt sich hierbei um eine unterstützen-

¹²⁰ Vgl. Kleinaltenkamp, Michael u.a. (Markt- und Produktmanagement), S. 56; Leimeister, Jan Marco (Dienstleistungsengineering und -management), S. 209.

¹²¹ Vgl. Bruhn, Manfred/ Stauss, Bernd (Dienstleistungsmanagement), S. 58; Kleinaltenkamp, Michael/ Saab, Samy (Technischer Vertrieb), S. 98.

¹²² Vgl. Bruhn, Manfred (Dienstleistungen), S. 154.

¹²³ Vgl. Leimeister, Jan Marco (Dienstleistungsengineering und -management), S. 209.

¹²⁴ Vgl. Bruhn, Manfred/ Stauss, Bernd (Dienstleistungsmanagement), S. 58; Bücken, Thorsten (Pflegecontrolling), S. 47; Kleinaltenkamp, Michael u.a. (Markt- und Produktmanagement), S. 287.

¹²⁵ Vgl. Bruhn, Manfred/ Stauss, Bernd (Dienstleistungsmanagement), S. 58; Fließ, Sabine (Prozessorganisation), S. 67; Kleinaltenkamp, Michael/ Saab, Samy (Technischer Vertrieb), S. 98; Leimeister, Jan Marco (Dienstleistungsengineering und -management), S. 210.

de, sekundäre Aktivität.¹²⁶ Support-Aktivitäten werden als sekundäre Prozesse bezeichnet, da sie die Durchführung der primären Prozesse unterstützen, aber selber keinen direkten Bezug zur Leistung aufweisen.¹²⁷ Primäre Prozesse dienen dem Kunden unmittelbar, während sekundäre Prozesse dem Kunden nur mittelbar dienen.¹²⁸

Die Implementierungslinie „line of implementation“ trennt die Facility-Prozesse von den Support-Prozessen. Facility-Prozesse sind Prozessaktivitäten, die der Ressourcenbereitstellung dienen und somit die Basis für alle weiteren Prozessaktivitäten darstellen. Die Beschaffung von Gütern zur Leistungserstellung, wie Personal oder Material, stellt ein Beispiel für Facility-Aktivitäten dar. Auch hierbei handelt es sich um sekundäre Prozesse. Jedes Unternehmen kann selbst entscheiden wie komplex und detailliert es das Service-Blueprint gestaltet. Es sei erwähnt, dass nicht immer alle Linien und alle Teilprozesse in einem Blueprint aufgenommen werden. Zum einen liegt dies an der Komplexität einzelner Dienstleistungsprozesse¹²⁹ und zum anderen an dem Verwendungszweck.¹³⁰

Auf Basis des Blueprints werden die Kunden in einem Interview zu den einzelnen Kontaktpunkten befragt und müssen zu jedem Kundenkontaktpunkt ihre erlebten Ereignisse sowie negativen als auch positiven Gefühle, Gedanken und Erlebnisse schildern.¹³¹ Dabei kann eine Zufriedenheitsskala herangezogen werden. Kunden können dann damit ihre Empfindungen zu den einzelnen Ereignissen abgeben.¹³²

Positive Empfindungen des Kunden motivieren den Dienstleistungsanbieter und negative Empfindungen besitzen eine Warnfunktion. Die Ergebnisse sind aktuell und aus Sicht des Kunden dargestellt. Daher eignet sich die Methode des Blueprinting zur Messung von zufriedenheitsrelevanten Ereignissen im Prozessverlauf und zur Ermittlung von ereignisorientierten Kundenproblemen.¹³³ Es ist ein Instrument zur Optimierung von bestehenden Prozessen, aber auch zur Planung neuer Prozesse. Das Blueprint kann zum einen zur bildhaften Verdeutlichung der Leistungen

¹²⁶ Vgl. Leimeister, Jan Marco (Dienstleistungsengineering und -management), S. 210.

¹²⁷ Vgl. Kleinaltenkamp, Michael/ Saab, Samy (Technischer Vertrieb), S. 99.

¹²⁸ Vgl. Fließ, Sabine (Prozessorganisation), S. 67.

¹²⁹ Vgl. Kleinaltenkamp, Michael/ Saab, Samy (Technischer Vertrieb), S. 98-100.

¹³⁰ Vgl. Leimeister, Jan Marco (Dienstleistungsengineering und -management), S. 209.

¹³¹ Vgl. Bruhn, Manfred (Relationship Marketing), S. 296; Bruhn, Manfred/ Stauss, Bernd (Dienstleistungsmanagement), S. 58.

¹³² Vgl. Bruhn, Manfred/ Stauss, Bernd (Dienstleistungsmanagement), S. 58; Bruhn, Manfred/ Stauss, Bernd (Grundlagen), S. 229.

¹³³ Vgl. Raab, Gerhard/ Unger, Alexander/ Unger, Fritz (Marketing-Forschung), S. 408.

im Rahmen der Kundenkommunikation im Dienstleistungserstellungsprozess genutzt werden, zudem auch als Hilfsmittel für die Qualifizierung der Mitarbeiter. Es eignet sich besonders bei der Ursachenforschung von Schwachstellen, zur Identifikation der Kundenkontaktpunkte sowie zur Messung und Optimierung der Kundenzufriedenheit.¹³⁴ Allerdings weist diese Methode einen hohen Zeitaufwand auf und infolgedessen auch hohe Ausführungskosten. Weiterhin kritisch ist die ereignisorientierte Befragung zu sehen. Positiv ist zwar die Erinnerungsstütze, die das Blueprint bietet, negativ ist jedoch die Gefahr von überbewerteten Ereignissen durch die Vorlage des gesamten Dienstleistungsprozesses.¹³⁵

Im Folgenden wird ein Service-Blueprint des Friseurbesuchs dargestellt. Es gibt keine einheitliche Modellierungssprache für die einzelnen Prozessaktivitäten im Blueprint, sie kann daher beliebig gewählt werden.¹³⁶ Die Symbole im Blueprint sind im Allgemeinen übersichtlich und weisen Selbsterklärungscharakter auf.¹³⁷ In der Regel werden die einzelnen Prozessaktivitäten mit einem Kästchen dargestellt und mit Pfeilen verbunden.¹³⁸ In der nachstehenden Abbildung sind die für das folgende Blueprint verwendeten Symbole abgebildet.

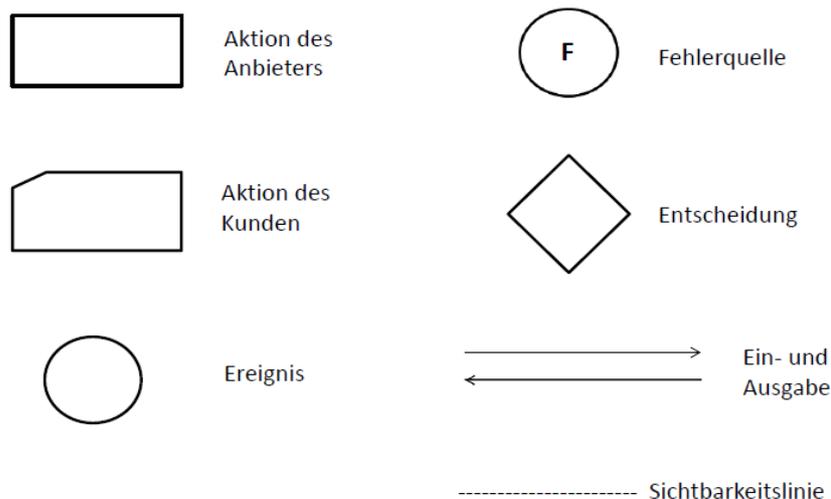


Abb. 3: Symbole des Bueprints¹³⁹

¹³⁴ Vgl. Kleinaltenkamp, Michael u.a. (Markt- und Produktmanagement), S. 287; Kleinaltenkamp, Michael/ Saab, Samy (Technischer Vertrieb), S. 98.

¹³⁵ Vgl. Bruhn, Manfred/ Stauss, Bernd (Grundlagen), S. 229; Haller, Sabine (Dienstleistungsmanagement), S.185; Kornmeier, Martin/ Schneider, Willy (Kundenzufriedenheit), S. 88.

¹³⁶ Vgl. Leimeister, Jan Marco (Dienstleistungsengineering und -management), S. 209.

¹³⁷ Vgl. Kröger, Detlef/ Wind, Martin (Verwaltung), S. 184.

¹³⁸ Vgl. Bücken, Thorsten (Pflegecontrolling), S. 42; Leimeister, Jan Marco (Dienstleistungsengineering und -management), S. 209.

¹³⁹ Vgl. Spiller, Dorit/ Bock, Petra (Effiziente Arbeitsabläufe), S. 46.

Das Rechteck ist ein Symbol für die Aktivität des Anbieters und das Rechteck mit der fehlenden Ecke symbolisiert die Aktivität des Kunden. Der Kreis ist das Zeichen für das Start- und Endereignis und der kleine Kreis mit dem F in der Mitte steht für eine Fehlerquelle, welche auch als Schwachstelle bezeichnet werden kann. Die Prozesse mit einem hohen Fehlerpotenzial werden mit diesem Symbol gekennzeichnet. Das Quadrat symbolisiert eine Entscheidung. Der Pfeil nach rechts zeigend ist das Symbol für eine Eingabe und der Pfeil nach links zeigend für eine Ausgabe. Die gestrichelte Linie symbolisiert die Sichtbarkeitslinie, sie trennt die für den Kunden sichtbaren von den unsichtbaren Prozessen. Für eine Verbesserung des Dienstleistungsprozesses und zur Steigerung der Kundenzufriedenheit sind besonders die Gestaltungssymbole „Fehlerquelle“ und „line of visibility“ relevant.¹⁴⁰ Im Folgenden ist ein Service-Blueprint des Friseurbesuchs dargestellt.

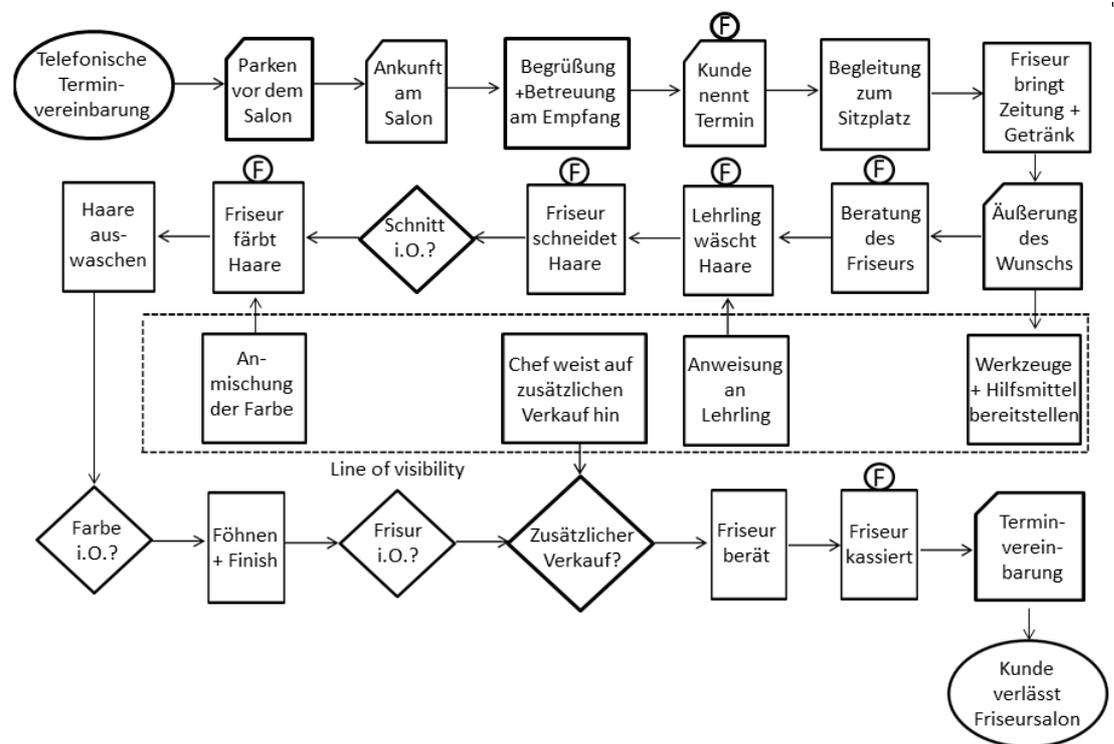


Abb. 4: Service-Blueprint eines Friseurbesuchs

Der Dienstleistungsprozess beginnt in der Regel mit einer telefonischen Terminanfrage. Der Kunde ruft beim Friseur an und gibt Auskunft über seine Wünsche. Nachdem der Kunde mit dem Friseur den Dienstleistungsumfang besprochen hat, wird ein Termin vereinbart. Terminvereinbarungen erfolgen auch häufig im Anschluss an die Leistungserstellung. Dies ist besonders üblich bei Stammkunden. Zu

¹⁴⁰ Vgl. Hellerforth, Michaela (Facility Management), S. 376.

dem Prozess der Terminvereinbarung gehört die Aufnahme der Kundendaten und das Eintragen in den Terminkalender. Darüber hinaus muss der Friseur seine Mitarbeiter informieren und den einzelnen Terminen zuteilen. Für gewöhnlich äußern die Kunden den Wunsch von einem bestimmten Mitarbeiter bedient zu werden. Neukunden äußern ihre Wünsche auf Empfehlungen und bereits bestehende Kunden wissen durch eigene Erfahrungswerte mit welchem Mitarbeiter sie zufrieden sind.¹⁴¹

Die nächste Prozessaktivität ist die Anfahrt des Kunden zum Friseursalon. Schlechte Parkplatzsituationen können zu genervten und unzufriedenen Kunden führen. Hat ein Kunde keine Parkmöglichkeiten in unmittelbarer Nähe, kann dies zu Abwanderung führen. Reist ein Kunde nicht mit dem Auto an, erübrigt sich diese Aktivität. Es folgt die Ankunft im Friseursalon und die Begrüßung am Empfang. Hier wirken Faktoren wie die Außenansicht und Innenansicht des Friseurbetriebs, das äußerliche Auftreten des Friseurs sowie das Verhalten des Friseurs beim Empfang. Der Kunde soll von Anfang an den Eindruck von Kompetenz, Sicherheit und Freundlichkeit erhalten. Er gibt seinen Termin bekannt und wird, je nach Situation, entweder direkt zum Arbeitsplatz geführt oder gebeten einen Moment im Wartebereich Platz zu nehmen. Ein Faktor für Unzufriedenheit kann eine lange Wartezeit sein. Wobei die Zeitkomponente einer subjektiven Auffassung unterliegt, daher sind einige Kunden bereits nach 5 Minuten Wartezeit genervt und andere erst nach 20. Bekannt ist jedoch, dass kein Kunde gerne wartet. Zur Überbrückung der Wartezeiten können dem Kunden Getränke, Friseurbücher und Zeitschriften angeboten werden.

Es folgt einer der wichtigsten Aktivitäten im Leistungsprozess: die Äußerung des Kundenwunsches und die Kundenberatung.¹⁴² Die Kundenerwartungen an den Friseur sind hier sehr hoch. Kunden wissen nicht immer genau was sie wollen und erwarten daher umso mehr eine umfangreiche, kompetente und individuelle Beratung. Der Friseur muss auf den Kunden eingehen und genau nachfragen, um die Ansprüche des Kunden exakt ermitteln zu können. Kunden erwarten eine Beratung, bei welcher die für ihn optimale Frisur ermittelt wird.¹⁴³ Hier gilt es Missverständnisse zu reduzieren und zu vermeiden.¹⁴⁴ Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass selbst wenn die Vorlage erfüllt und die Kundenwünsche exakt befolgt wurden, Kundenunzufriedenheit entstehen kann. Ursache dafür ist die Vorstellung des Kunden. Er hat sich das Ergebnis an ihm anders beziehungsweise besser vorgestellt.

¹⁴¹ Vgl. Internes Fachgespräch am 27.03.14 mit Herrn Manfred Ketzer, Friseurmeister.

¹⁴² Vgl. Internes Fachgespräch am 27.03.14 mit Herrn Manfred Ketzer, Friseurmeister.

¹⁴³ Vgl. Interne Gespräche am 28.03. und 29.03.14 mit den Projektteilnehmern.

¹⁴⁴ Vgl. Buhmann, Gero u.a. (Haut und Haar), S. 50,60.

Tritt dieser Zustand ein, ist der Kunde trotz optimalen Handelns des Friseurs nicht zufrieden. Auch wenn das Umfeld auf den neuen Haarschnitt negativ reagiert, kann Unzufriedenheit entstehen, obwohl die Vorlage befolgt wurde.¹⁴⁵

Im folgenden Prozessverlauf wird das Besprochene umgesetzt. Lehrlinge, die sich am Anfang der Ausbildung befinden, werden in der Regel zum Haare waschen eingesetzt. Nach dem Waschen folgt das Haare schneiden sowie färben und wieder das Auswaschen. Dies stellt eine typische Reihenfolge des Dienstleistungsprozesses dar. Es handelt sich um eine mögliche Reihenfolge und nicht um eine bindende. So kann die Aktivität „Haare waschen“ von der Aktivität „Haare befeuchten“ ersetzt werden, denn einige Kunden haben ihre Haare bereits vor dem Friseurbesuch gewaschen und möchten kein zusätzliches Geld für die „Wasch-Leistung“ ausgeben. Wenn der Kunde mit dem Haarschnitt und der Haarfarbe zufrieden ist, föhnt der Friseur die Haare und macht das Finish. Es folgt die Bezahlung und gegebenenfalls eine neue Terminvereinbarung, bei welcher der Kunde eine Terminkarte mit Datum und Uhrzeit erhält. Neue Termine werden nur gemacht, wenn der Kunde zufrieden ist. Unzufriedene Kunden vereinbaren in der Regel keinen neuen Termin, sondern wandern ab.¹⁴⁶

Außerdem kann es zu einem Verkauf von Haarpflegeprodukten kommen. Der eigentliche Verkauf von Waren erfolgt am Ende des Dienstleistungsprozesses, aber die Gespräche und Beratungen über geeignete Pflegeprodukte ergeben sich üblicherweise während des Dienstleistungsprozesses. Häufig wird der Mitarbeiter von seinem Vorgesetzten an den Verkauf von zusätzlichen Produkten erinnert und gebeten dem Kunden einige passende Produkte vorzustellen. Der Einfachheit halber wurden diese Prozessaktivitäten ans Prozesskettenende platziert. Zum Schluss bezahlt der Kunde für die erbrachte Leistung, verabschiedet sich und verlässt den Friseursalon.¹⁴⁷ Der Friseur hilft den Kunden in seine Jacke, begleitet ihn zum Ausgang und verabschiedet ihn mit seinem Namen.¹⁴⁸

Eine zusätzliche Prozessaktivität kann das Führen von Bonuskarten sein, um den Kunden an das Unternehmen zu binden. Die Karten listen die Friseurbesuche des Kunden auf. Hat der Kunde einen bestimmten Betrag oder eine gewisse Anzahl an Besuchen erreicht, bekommt er dafür Gutscheine, Rabatte oder andere Vergünsti-

¹⁴⁵ Vgl. Internes Fachgespräch am 27.03.14 mit Herrn Manfred Ketzer, Friseurmeister.

¹⁴⁶ Vgl. Internes Fachgespräch am 27.03.14 mit Herrn Manfred Ketzer, Friseurmeister.

¹⁴⁷ Vgl. Internes Fachgespräch am 27.03.14 mit Herrn Manfred Ketzer, Friseurmeister.

¹⁴⁸ Vgl. Internes Fachgespräch am 27.03.14 mit Herrn Manfred Ketzer, Friseurmeister.

gungen. Da diese Aktivität nicht bei allen Friseuren üblich ist, wurde an dieser Stelle auf dessen Darstellung im Blueprint verzichtet.

4.2.2 Identifikation der Kundenerlebnisse

Nach der Kontaktpunktermittlung im Rahmen des Blueprints kommt es darauf an herauszufinden, wie die einzelnen Kontaktpunkte vom Kunden wahrgenommen werden. Die Kunden bewerten die Dienstleistung nach ihren Erlebnissen. War das Erlebnis positiv oder negativ?¹⁴⁹ Die Identifikation relevanter Kundenerlebnisse ist im Rahmen der Zufriedenheitsmessung eine wichtige Aufgabe.¹⁵⁰ Kundenerlebnisse können anhand verschiedener Merkmale charakterisiert werden. Zu den typischen Charakteristika eines Kundenerlebnisses gehören die Involvierung des Kunden und dessen Aktivierung in Bezug auf die Wahrnehmung von Kontaktsituationen.¹⁵¹ Außerdem weisen sie emotionalen sowie erinnerungswürdigen Charakter auf. Sehr positiv empfundene Kundenerlebnisse aktivieren den Kunden emotional, verhaltensorientiert, sensorisch und/ oder intellektuell.¹⁵²

Ausgangspunkt für die Identifikation der Kundenerlebnisse ist in dieser Arbeit das Service-Blueprint. Hierbei wurde ein Pilotprojekt durchgeführt, bei welchem beispielhaft Befragungen zum dargestellten Service-Blueprint des Friseurbesuchs besprochen worden. In einem Interview wurden Kunden gebeten, ihre Erlebnisse und Eindrücke an den Kontaktpunkten zu rekonstruieren und wiederzugeben. An diesem Projekt nahmen sechs Personen teil, die unterschiedliche Friseurbetriebe besuchen und unterschiedliche Personengruppen mit unterschiedlichen Wünschen darstellen. Befragt wurde eine ältere Dame (74 Jahre), welche regelmäßig zu ihrem Stammfriseur im Dorf geht und keine großen Veränderungen an ihrer Frisur wünscht. Außerdem wurden drei 21-jährige Frauen befragt, die unterschiedliche Charaktertypen darstellen. Die eine ist sehr aufgeschlossen, will immer Neues erleben und bevorzugt außergewöhnliche Frisuren, mit welchen sie sich von der Masse abheben kann. Die andere ist eher schüchtern und unentschlossen bezüglich ihrer Frisurvorstellung und die dritte ist sehr preisbewusst und möchte nicht viel Geld für einen schönen Haarschnitt ausgeben. Des Weiteren wurde ein 45-jähriger Geschäftsmann befragt, der nicht viel Zeit hat und dem eine seriöse zweckmäßige Frisur am Herzen liegt. Bei der letzten Testperson handelt es sich um eine 55-jährige Frau, welche

¹⁴⁹ Vgl. Raab, Gerhard/ Unger, Alexander/ Unger, Fritz (Marketing-Forschung), S. 408.

¹⁵⁰ Vgl. Gouthier, Matthias (Kundenbegeisterung), S. 74.

¹⁵¹ Vgl. Hafner, Nils u.a. (Kundenerlebnismangement), S. 11.

¹⁵² Vgl. Hafner, Nils u.a. (Kundenerlebnismangement), S. 11.

sehr qualitätsbewusst ist. Bei ihr spielt die Preiskomponente eine eher untergeordnete Rolle.¹⁵³

Der Friseur hat mit vielen unterschiedlichen Charaktertypen zu tun. Jeder Kunde will optimal beraten und behandelt werden. Um die individuellen Erwartungen und Ansprüche der Kunden zu verstehen, muss der Friseur den Charakter des Kunden herausfinden. Dadurch kann er die Kundenerwartungen besser verstehen sowie sein Verhalten gegenüber dem Kunden anpassen, um das Ziel der Kundenzufriedenheit erreichen zu können.¹⁵⁴ Im Folgenden wurden die Teilnehmer zum Friseurbesuch befragt. Jedem Teilnehmer lag das dargestellte Service-Blueprint vor und jeder schilderte zu jedem einzelnen Punkt seine Erlebnisse. Das Augenmerk wurde auf die negativ erlebten Ereignisse gelegt. In der Abbildung des Service-Blueprints wurden die Prozesse mit dem Fehlerquellen-Symbol markiert, die von den Testpersonen häufig als sehr negativ empfunden worden und somit ein hohes Fehlerpotenzial aufweisen. Die nachstehende Abbildung listet diese Prozessaktivitäten mit den dazugehörigen negativen Erlebnissen auf.

Kunde nennt Termin	Lehrling wäscht Haare	Friseur schneidet Haare	Friseur färbt Haare	Friseur kassiert
Termin wurde nicht in den Kalender aufgenommen, Folge: Wartezeit oder neuer Termin	Wassertemperatur unangenehm (zu kalt, zu heiß)	Schneidet zu viel ab oder zu stufig etc.	Haarfarbe nicht nach Wunsch	Falscher Betrag kassiert
Termin wurde falsch aufgenommen, Folge: siehe oben	Waschmassage unangenehm	Schmerzen beim Schneiden durch Ziehen der Haare	Keine Aufklärung oder Beratung vor dem Färben	Fehlerhafte Kommunikation zwischen Kassierer + Friseur
Gewünschte behandelnde Person hat keine Zeit	Unachtsam bei Piercings + Ohringen	Keine ausreichende Kommunikation	Falscher Umgang bei Allergie	Vergessen Zusatzleistungen zu berechnen
Eingeplante Zeit differiert mit Dienstleistungsumfang		Haarschnitt wie es dem Friseur gefällt	Schlechte Beratung	
		Schlechte Beratung		

Abb. 5: Prozesse mit hohem Fehlerpotenzial im Prozess des Friseurbesuchs

¹⁵³ Vgl. Interne Gespräche am 28.03. und 29.03.14 mit den Projektteilnehmern.

¹⁵⁴ Vgl. Buhmann, Gero u.a. (Haut und Haar), S. 56.

Die erste Schwachstelle war oft die Terminvergabe. Der Termin wurde vom Friseur nicht in den Kalender aufgenommen oder falsch eingetragen und somit musste entweder ein neuer Termin vereinbart werden oder der Kunde wurde zwischengeschoben. Variante B hat Wartezeiten für den Kunden zur Folge und kann dazu führen, dass der vom Kunden gewünschte Leistungsumfang aus Zeitgründen reduziert werden muss. Anstelle des Haareschneidens und Haarefärbens wird bei einer Reduktion des Leistungsumfangs nur gefärbt oder nur geschnitten.¹⁵⁵

Ein weiterer großer negativer Aspekt ist die Abwesenheit der gewünschten Arbeitskraft. Die behandelnde Friseurin kann entweder aus Krankheitsgründen oder aus dem eben aufgeführten Problempunkt nicht zur Verfügung stehen. Wenn die Friseurin einem anderen Kunden die Haare schneidet, weil der Termin nicht richtig eingetragen wurde, dann ist die Fehlerquelle auf den Friseur zurückzuführen und wird als sehr negativ empfunden. Die Unzufriedenheit ist unter anderem durch die Immaterialität der Dienstleistung begründet. Der Kunde kennt vor der Dienstleistungserstellung das Ergebnis nicht. Dieses Risiko reduziert er, indem er sich von einem bekanntem Friseur die Haare schneiden lässt, mit welchem bereits Kontakte erfolgt sind und Vertrauen aufgebaut wurde. Steht diese Kontaktperson nicht zur Verfügung, ist der Kunde wieder dem vollen Risiko ausgesetzt.

Ein anderes negatives Erlebnis, das eben schon erwähnt wurde, ist die Fehleinschätzung von einzuplanender Zeit und Leistungsumfang. Eine Leistungsreduzierung wird als mangelhaft empfunden, denn in diesem Fall werden die Kundenwünsche nicht in vollem Maß berücksichtigt. Die Ansprüche des Kunden werden nicht ganzheitlich gedeckt und dies kann zur Unzufriedenheit führen.¹⁵⁶ Wird die gewünschte Leistung in vollem Umfang, trotz zu kurz eingeplanter Zeit durchgeführt, entsteht für den folgenden Kunden Wartezeit, was zwar den behandelnden Kunden nicht tangiert, den wartenden jedoch unzufrieden macht. Die Befragungen haben ergeben, dass Kunden, die einen Termin haben, Wartezeiten nicht oder nur unter Ausnahmegründen akzeptieren. Der Faktor Zeit spielt eine sehr große Rolle bei einem Friseurbesuch. Muss ein Kunde warten, obwohl er einen Termin hat, tritt ein genervter Zustand ein. Beeinflussen zudem Stress und Zeitdruck den emotionalen

¹⁵⁵ Vgl. Internes Fachgespräch am 27.03.14 mit Herrn Manfred Ketzer, Friseurmeister; Interne Gespräche am 28.03. und 29.03.14 mit den Projektteilnehmern.

¹⁵⁶ Vgl. Internes Fachgespräch am 27.03.14 mit Herrn Manfred Ketzer, Friseurmeister; Interne Gespräche am 28.03. und 29.03.14 mit den Projektteilnehmern.

Zustand des Kunden, entsteht sehr schnell das Gefühl von Unzufriedenheit.¹⁵⁷ Die negative Reaktion auf das Warten kann allerdings in eine positive Reaktion umgewandelt werden, wenn man den Kunden mit der Kernleistung überzeugt. Warten kann zudem das Gefühl von Exklusivität vermitteln. Der Terminus „warten“ wird von den Testpersonen zunächst mit viel Kundschaft verbunden und so entsteht bei ihnen der Eindruck, dass die Leistung sehr gut sein muss, wenn viele Personen den Friseursalon besuchen. Längeres Warten verärgert zwar den Kunden, stellt aber weniger ein Problem dar, wenn man dem Kunden das Gefühl einer gewissen Exklusivität vermitteln kann.¹⁵⁸

Die nächste Schwachstelle ist der Einbezug des Lehrlings zum Haarewaschen. Fünf von sechs Testpersonen bevorzugten einen qualifizierten Friseur gegenüber einem Lehrling bei dem Prozess der Haarwäsche. Es wurde bemängelt, dass Lehrlinge häufig den Stuhl nicht korrekt einstellen und zu heißes oder zu kaltes Wasser verwenden. Des Weiteren wurde darauf hingewiesen, dass eine angenehme und wohltuende Waschmassage als wichtig empfunden wird. Kunden genießen Kopfmassagen und empfinden diesen Prozess als Wellness für Kopf und Seele. Bei einer Kopfmassage möchte sich der Kunde entspannen und verwöhnen lassen. Hier ist es von enormer Wichtigkeit, dass der Lehrling immer nachfragt und kommunikativ mit dem Kunden umgeht. „Ist dies so angenehm? Ist der Druck so o.k.“¹⁵⁹

Laut fünf von sechs Testpersonen brauchen Lehrlinge in der Regel viel länger Stuhl und Wasser so einzustellen, dass eine angenehme Situation geschaffen ist. Außerdem klagten sie über Schmerzen beim Durchkämmen der Haare. Lehrlinge sind oft nicht so einfühlsam und erfahren oder zu einfühlsam und übervorsichtig, so empfanden es die Testpersonen. Eine der Befragten erinnerte sich an eine unsaubere Haarbürste, bei welcher fremde Haare in den Bürsten hingen und beschwerte sich über den Vorfall, da dies als unangenehm und unhygienisch empfunden wurde. Nicht nur die behandelnde Friseurin muss gepflegt und sauber auftreten, auch die Werkzeuge und Räumlichkeiten müssen in einem ordentlichen und sauberem Zustand sein. Bei einer anderen Testperson beachtete der Lehrling dessen Ohrpiercing nicht und riss es dem Kunden aus dem Ohr. Dieser Vorgang wurde sofort ne-

¹⁵⁷ Vgl. Internes Fachgespräch am 27.03.14 mit Herrn Manfred Ketzer, Friseurmeister; Interne Gespräche am 28.03. und 29.03.14 mit den Projektteilnehmern.

¹⁵⁸ Vgl. Internes Fachgespräch am 27.03.14 mit Herrn Manfred Ketzer, Friseurmeister; Interne Gespräche am 28.03. und 29.03.14 mit den Projektteilnehmern.

¹⁵⁹ Vgl. Internes Fachgespräch am 27.03.14 mit Herrn Manfred Ketzer, Friseurmeister; Interne Gespräche am 28.03. und 29.03.14 mit den Projektteilnehmern.

gativ aufgenommen und führte zur Unzufriedenheit gegenüber dem behandelnden Friseur. Der Lehrling muss achtsam sein und auf den Kunden eingehen, dazu gehört ein einfühlsames und professionelles Verhalten.¹⁶⁰

Der nächste Prozess mit hohem Fehlerpotenzial ist das Haareschneiden. Dies ist die schwierigste Aufgabe des Friseurs und gleichzeitig seine Hauptaufgabe.¹⁶¹ Das Ergebnis des Haareschneidens ist der ausschlaggebende Faktor für Kundenzufriedenheit. Die Qualität der handwerklichen Friseurarbeit ist enorm wichtig für positive Kundenerlebnisse und Kundenzufriedenheit. Kundenprobleme, wie zu kurz geschnittenes oder zu langes Haar, sind häufige negative Erlebnisse beim Friseurbesuch. Wobei zu langes Haar direkt korrigiert werden kann, sodass die Möglichkeit besteht Unzufriedenheit in Zufriedenheit umzuwandeln. Bei dem Problem der zu kurzen Haare kann nichts direkt an der Frisur geändert werden. Die Haare können nicht wieder angeklebt werden und somit bleibt dem Friseur nur die Möglichkeit dem Kunden bezüglich des Preises entgegen zu kommen. Auch wenn der Friseur die Stufen zu extrem geschnitten hat, kann wenig daran geändert werden. Daher ist es von absoluter Wichtigkeit sich während des Prozesses mit dem Kunden zu verständigen und nachzufragen, um Verständnisprobleme zu beseitigen. Der Kunde betrachtet das Ergebnis des Dienstleistungsprozesses, die Frisur, und entweder es gefällt ihm oder nicht. Gefällt es ihm nicht, ist er unzufrieden. Dies ist das erlebte Hauptproblem der Kunden. Der Friseur muss bei diesem Prozess geeignetes Werkzeug verwenden und die passende Schneidetechnik durchführen. Außerdem sollte er beim Schneiden Aussagen darüber treffen, was er gerade tut und wie er es tut, um den Kunden einzubinden. Dies verleiht dem Kunden den Eindruck von Kompetenz und zugleich ein Gefühl von Wohlbefinden und Gleichberechtigung, da er nachvollziehen kann, was genau gemacht wird und somit gegebenenfalls interagieren kann.¹⁶²

Was auch häufig als negatives Erlebnis beschrieben wurde, war das Ziehen der Haare beim Schneiden und Färben, welches bei vielen zu Schmerzen während des Prozesses führte. Der Kunde möchte sich von Anfang bis Ende wohlfühlen, wenn er allerdings beim gesamten Haarschneideprozess Schmerzen erleidet, kann er sich

¹⁶⁰ Vgl. Ausfelder, Veronika/ Hoffmann, Evelyn / Busch, Bettina (Friseur), S. 107; Internes Fachgespräch am 27.03.14 mit Herrn Manfred Ketzer, Friseurmeister.

¹⁶¹ Vgl. Ausfelder, Veronika/ Hoffmann, Evelyn / Busch, Bettina (Friseur), S. 107; Internes Fachgespräch am 27.03.14 mit Herrn Manfred Ketzer, Friseurmeister.

¹⁶² Vgl. Internes Fachgespräch am 27.03.14 mit Herrn Manfred Ketzer, Friseurmeister; Interne Gespräche am 28.03. und 29.03.14 mit den Projektteilnehmern.

nicht entspannen. Es gilt einfühlsam zu sein und immer auf die verbale und nonverbale Kommunikation des Kunden zu achten.¹⁶³

Außerdem darf der Friseur nicht ausschließlich nach seinen Vorstellungen und Präferenzen schneiden. Er muss den Kunden beraten und seine fachliche Meinung äußern, aber er darf niemals seinen Wunsch vor dem des Kunden stellen. Kunden erleben dies als äußerst negativ, denn das Ergebnis entspricht dann nicht den Vorstellungen des Kunden, sondern dem des Friseurs. Daher ist auch hier eine ständige Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager nötig. Die Testpersonen hatten oft den Eindruck, dass der Friseur seine Ansichten aufdrängen will. Dieses Gefühl führt zur Unzufriedenheit, denn der Kunde denkt automatisch seine Meinung wäre dem Friseur nicht wichtig oder untergeordnet. Wenn der Friseur den Kunden zu einem modernen Haarschnitt oder einer bestimmten Haarfarbe überredet und der Kunde sich damit nicht identifizieren kann, entsteht Unzufriedenheit in einem sehr hohen Maß. Wenn dann auch noch das Umfeld des Kunden die Veränderung nicht positiv aufnimmt, ist der Kunde sehr unzufrieden. Der Kunde kann den Friseursalon verlassen, reagiert aber sein Umfeld negativ auf die neue Frisur, kann der Zustand eintreffen, dass auch der Kunde nicht mehr zufrieden ist.¹⁶⁴

Ebenso entscheidend für das Zufriedenheitsgefühl ist das Ergebnis des Haarefärbens. Der Fachbegriff für die Begriffe „Färben“, „Tönen“ und „Blondieren“ lautet „Farbverändernde Haarbehandlungen“.¹⁶⁵ Auch diese Aufgabe erweist sich als äußerst schwierig für den Friseur, da jedes Haar unterschiedlich bezüglich Dichte, Stärke sowie Farbe ist. Folglich reagiert jedes Haar anders auf Farbnuancen. Es wird niemals das gleiche Ergebnis erzeugt werden können, lediglich nur ein ähnliches. Dieses Problem muss dem Kunden deutlich mitgeteilt werden. Das Färben der Haare erfordert viel Fachwissen. Wie eben beschrieben, erschweren die Vielfalt der Haarfarben, die Haarstärke und Qualität das Vorherbestimmen des Ergebnisses. Ein Friseur muss daher die Grundlagen der Farbenlehre beherrschen sowie den Umgang bei Allergien. Sehr negativ ist es, wenn eine Allergie nicht erfragt wurde und der Kunde nach dem Färben stark juckende Kopfhaut und andere Warnzeichen angibt. Wenn der Friseur dann nicht richtig handelt, kann dies schwerwiegen-

¹⁶³ Vgl. Internes Fachgespräch am 27.03.14 mit Herrn Manfred Ketzer, Friseurmeister; Interne Gespräche am 28.03. und 29.03.14 mit den Projektteilnehmern.

¹⁶⁴ Vgl. Ausfelder, Veronika/ Hoffmann, Evelyn/ Busch, Bettina (Friseur), S.107; Internes Fachgespräch am 27.03.14 mit Herrn Manfred Ketzer, Friseurmeister.

¹⁶⁵ Vgl. Buhmann, Gero u.a. (Haut und Haar), S. 268.

de Folgen mit sich bringen. Der Kunde kann Schmerzen erleiden bis hin zum Ausfall der Haare. Dieses äußerst negative Erlebnis muss vermieden werden.¹⁶⁶

Ein weiteres oft erlebtes negatives Ereignis ist eine unzureichend empfundene Beratung. Kunden wollen, wie bereits beschrieben, eine fachgerechte und ausführliche Beratung erfahren, um den Schönheitswunsch realisieren zu können. Fühlen Kunden sich schlecht beraten und ist das Ergebnis ebenfalls unbefriedigend, entsteht Unzufriedenheit gegenüber dem Anbieter. Fünf von sechs Testpersonen betonten, wie wichtig Ihnen eine individuelle Beratung vom Experten ist. Die einzige Testperson, bei welcher die Beratung eine untergeordnete Rolle spielt, ist der 45 jährige Geschäftsmann, der eine seriöse und zweckmäßige Friseur möchte und keine großartigen Veränderungen an seinem derzeitigen Haarschnitt anstrebt. Dadurch, dass er keine Veränderungen will, benötigt er auch keine umfangreiche Beratung bezüglich seiner Frisur. Alle anderen Teilnehmer bewerteten diese Aktivität oft als mangelhaft, dabei teilten sie mit, dass für sie eine kompetente Beratung das A und O bei einem Friseurbesuch sei. Von der Beratung, so sagten die Teilnehmer, erwarten sie viel, denn ansonsten könnten sich einige die Haare auch selber schneiden lassen. Die drei Befragten 21 Jährigen könnten sich die Spitzen auch von ihren Müttern schneiden lassen, da sie aber eine typgerechte Beratung wollen und eine optimale Frisur herausholen möchten, gehen sie zu einem Experten. Erfolgt der Prozess des Beratens und des Haareschneidens nur unbefriedigend, so entsteht Unzufriedenheit und Abwanderung. Diese Testpersonen würden dann zu einem anderen Friseur gehen oder aus Bequemlichkeitsgründen die Leistung der eigenen Mutter in Anspruch nehmen. Allerdings würde dies nur den Prozess der Haareschneidens beinhalten und nicht das Färben. Die Kunden möchten bei einem Beratungsgespräch konkrete Empfehlungen erhalten und ihre Vorschläge vom Experten bestätigt bekommen. Ihnen ist wichtig, dass der behandelnde Friseur sein Fachwissen einsetzt und ihnen das Gefühl von Kompetenz verleiht.¹⁶⁷

Der letzte aufgeführte Prozess mit hohem Fehlerpotenzial ist das Kassieren. Auch hier sollte der Friseur einen guten Eindruck beim Kunden hinterlassen und freundlich, hilfsbereit sowie respektvoll mit dem Kunden umgehen. Kassiert der eingesetzte Mitarbeiter einen zu hohen Betrag, führt dies direkt zur Unzufriedenheit des Kunden. Es kann den Anschein erwecken absichtlich zu viel verlangt zu haben in der Hoffnung, dass der Kunde dies nicht bemerkt. Wenn ein Kunde so empfindet, ist die

¹⁶⁶ Vgl. Internes Fachgespräch am 27.03.14 mit Herrn Manfred Ketzer, Friseurmeister; Interne Gespräche am 28.03. und 29.03.14 mit den Projektteilnehmern.

¹⁶⁷ Vgl. Interne Gespräche am 28.03. und 29.03.14 mit den Projektteilnehmern.

Wahrscheinlichkeit des erneuten Besuchs unwahrscheinlich. Daher ist es wichtig, die ausgestellte Rechnung mit dem Kunden zusammen durchzugehen. In der Regel wird allerdings eher das Berechnen von Zusatzleistungen, wie Wimpern oder Augenbrauen färben, vergessen. Hierbei kommt es auf die Struktur der Organisation an. Ein Friseur kann einen Kassierer besitzen, der ausschließlich für diese Tätigkeit verantwortlich ist oder einen Angestellten, der frisiert und gleichzeitig auch kassiert. Ein mögliches Problem bei der zuerst erwähnten Struktur ist der fehlerhafte Informationsaustausch zwischen behandelndem Friseur und Kassierer/in.¹⁶⁸

Allerdings existieren nicht nur bei den Aktivitäten mit hohem Fehlerpotenzial negative Kundenerlebnisse. Auch die anderen dargestellten Schnittstellen im Service Blueprint weisen erlebte Kundenprobleme auf. Im Folgenden werden die von den Testpersonen negativen Erlebnisse der restlichen Augenblicke der Wahrheit beschrieben. Gleich bei der ersten Prozessaktivität „Terminvereinbarung“ kann Unzufriedenheit aufkommen, wenn keine freien Termine in unmittelbarem Zeitraum vorhanden sind. Außerdem ist auch an dieser Stelle ein freundlicher Kundenumgang von großer Bedeutung. Weiterhin als negativ empfunden ist eine schlechte Parkplatzsituation. Es müssen ausreichend Parkplatzmöglichkeiten in der Nähe zur Verfügung stehen, ansonsten erweist sich die Anreise für den Kunden als schwierig und wird als Hindernis angesehen. Findet der Kunde nur schlecht einen Parkplatz und kommt dadurch in eine Stresssituation, wird dieses Ereignis negativ bewertet und will vom Kunden vermieden werden. Liefert dann der Friseur ein Ergebnis, welches den Kunden nicht vollkommen begeistert, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass er sich eine Alternative sucht.¹⁶⁹

Bei dem nächsten Prozess, der Ankunft am Friseursalon wirken mehrere Faktoren auf den Kunden ein. Zu diesen zählen die Außenansicht, Innenansicht beziehungsweise Räumlichkeiten und das Auftreten der Mitarbeiter. Wie bereits erwähnt ist ein gepflegtes und seriöses Auftreten unerlässlich für einen erfolgreichen Dienstleister. So müssen nicht nur die Räumlichkeiten und Werkzeuge ein sauberes und ordentliches Erscheinungsbild aufweisen, sondern auch die Mitarbeiter des Betriebes. Ein Friseur ist das Aushängeschild des Salons und hat eine Vorbildfunktion. Der Kunde möchte vom Friseur hinsichtlich Trends und Schönheit beraten werden und erwartet

¹⁶⁸ Vgl. Internes Fachgespräch am 27.03.14 mit Herrn Manfred Ketzer, Friseurmeister; Interne Gespräche am 28.03. und 29.03.14 mit den Projektteilnehmern.

¹⁶⁹ Vgl. Internes Fachgespräch am 27.03.14 mit Herrn Manfred Ketzer, Friseurmeister; Interne Gespräche am 28.03. und 29.03.14 mit den Projektteilnehmern.

deswegen ein entsprechendes äußerliches Auftreten des Friseurs.¹⁷⁰ Die Testpersonen schilderten zu diesem Punkt mehrere negative Erlebnisse. Zum einen empfanden sie es sehr unangenehm, wenn der Friseur Mundgeruch hatte. Dies gilt unbedingt zu vermeiden, denn der Kunde steht in ständiger Kommunikation mit dem Friseur. Hat dieser Mundgeruch, zieht sich der negative Eindruck durch die gesamte Leistungserstellung. Dreckige Fingernägel oder Hände wurden ebenfalls als störend und unhygienisch empfunden. Auch die Frisur des Mitarbeiters ist für den Kunden relevant, denn er möchte Anregungen und Impulse von seinem Friseur bekommen. Ein Anbieter, der einen ungepflegten sowie unmodischen Eindruck hinterlässt und somit keinen Vorbildcharakter aufweist, erweckt zunächst bei den Testpersonen das Gefühl von mangelnder Fachkompetenz. Denn wenn sich ein Friseur nicht selbst typgerecht und modisch stylen kann, wie soll er dies dann bei dem Kunden können? Des Weiteren wurde sich über Rauchgeruch beim Betreten des Salons beklagt. Nichtraucher empfinden den Geruch von Rauch sehr unangenehm und daher sollte darauf geachtet werden, dass die Tür zum Raucherbereich immer geschlossen ist beziehungsweise nur draußen geraucht werden darf. Dies gilt für Kunden und Mitarbeiter. Kunden machten weiterhin negative Erfahrungen mit den Raumtemperaturen im Sommer. Sie erinnerten sich an stickige und unangenehm warme Räume. Eine funktionierende Klimaanlage ist von großer Bedeutung, um eine angenehme Atmosphäre zu schaffen. Des Weiteren wurde erwähnt, dass Kunden eine abgetrennte Behandlungsecke vorteilhaft empfinden, wenn sie über Perücken oder Toupets sprechen möchten. Der Friseur sollte die Privatsphäre der Kunden wahren und diskret mit dem Thema umgehen, daher ist ein separater Arbeitsbereich notwendig. An dieser Stelle sei allerdings erwähnt, dass nicht jeder Friseur diese Dienstleistung anbietet und dieser Kritikpunkt somit nicht auf jeden Friseurbetrieb zutrifft.¹⁷¹

Die nächste Prozessaktivität ist die Begleitung zum Sitzplatz. Hier können negative Kundenerlebnisse das Fehlen eines freien Platzes sowie das lange Warten auf den Friseur sein. Des Weiteren finden es Kunden nicht gut, wenn ihnen die Wartezeit nicht mitgeteilt wird. Außerdem wird es als unangemessen empfunden, wenn der Friseur keine zusätzlichen Serviceleistungen anbietet, wie Getränke oder Zeitschriften oder aber der Friseur bietet dies an und bringt dann das falsche Getränk. Bei dem Kunden entsteht daraufhin das Gefühl nicht richtig beachtet worden zu sein.

¹⁷⁰ Vgl. Buhmann, Gero u.a. (Haut und Haar), S. 47.

¹⁷¹ Vgl. Internes Fachgespräch am 27.03.14 mit Herrn Manfred Ketzer, Friseurmeister; Interne Gespräche am 28.03. und 29.03.14 mit den Projektteilnehmern.

Auch bei dem Prozess „Föhnen und Finish“ erinnerten sich die Testpersonen an ärgerliche Erlebnisse. Dieser Prozess ist ähnlich wie das Haareschneiden und färben. Der Kundenwunsch und der Charaktertyp muss beachtet werden. Manche Kunden erwarten eine professionelle Föhnfrisur, an welcher sie sich später selbst orientieren und inspirieren können und andere möchten eine einfache und nicht top gestylte Frisur. Kunden wollen ihre Haare wellig, lockig, glatt oder voluminös geföhnt bekommen. An dieser Stelle muss der Friseur nachfragen und auf dieser Basis föhnen. Er kann durchaus auch etwas ausprobieren, dies muss aber in Kommunikation mit dem Kunden stattfinden.¹⁷²

Beim zusätzlichen Verkauf berichteten die Testpersonen über aufdringliche und unangenehme Situationen. Kunden empfinden es sehr negativ, wenn sie das Gefühl haben zum Produktkauf gedrängt zu werden. Aufdringliche Fragen und gegebenenfalls sogar unter Druck setzen des Kunden, können zwar zum Kauf führen, allerdings nur, weil der Kunde sich nicht traut das Angebot abzulehnen. Die Testpersonen bestätigen dieses Verhalten. Jeder der Teilnehmer wurde bereits zum Produktkauf überredet, allerdings beließen sie es bei einem einmaligen Kauf. Ein aggressiver Verkauf sollte daher vermieden werden. Kunden möchten einen fairen Verkauf, der von ihnen als Beratung angesehen wird.¹⁷³

Zu der letzten Prozessaktivität im Service-Blueprint „Kunde verlässt Friseursalon“ wurde nur ein negatives Erlebnis mitgeteilt, welches sich im Winter ereignete. Die Testperson fiel auf die Treppen als sie den Salon verließ, da nicht ausreichend gestreut wurde und die Treppenstufen sehr glatt waren. Sie verletzte sich nicht und verklagte den Friseursalon daher nicht, allerdings blieb ihr das Ereignis in Erinnerung.¹⁷⁴

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Testpersonen ihre erlebten Ereignisse zu den einzelnen Prozessen im dargestellten Service-Blueprint gedanklich sowie emotional durchgegangen sind und zu jeder Prozessaktivität negative Erlebnisse geschildert haben. Das Ergebnis dieser Auswertung hat zum einen Kenntnisse über mögliche Fehlerquellen gegeben und zum anderen wurde deutlich, welche Merkmale vom Kunden als qualitätsrelevant empfunden werden. Die relevantesten Fehlerquellen im Service-Blueprint beruhen auf mangelhafter Kommunikation, insbesondere Rückmeldungen und Bestätigungen. Dies beinhaltet zum ei-

¹⁷² Vgl. Internes Fachgespräch am 27.03.14 mit Herrn Manfred Ketzer, Friseurmeister.

¹⁷³ Vgl. Internes Fachgespräch am 27.03.14 mit Herrn Manfred Ketzer, Friseurmeister; Interne Gespräche am 28.03. und 29.03.14 mit den Projektteilnehmern.

¹⁷⁴ Vgl. Interne Gespräche am 28.03. und 29.03.14 mit den Projektteilnehmern.

nen die innerbetriebliche Kommunikation zwischen den Angestellten und zum anderen die Kommunikation zwischen Friseur und Kunde, welche von Telefonaten zur Terminvergabe über Verkaufs- und Fachgespräche bis hin zum privaten Small-Talk und Seelensorge der Kunden reicht. Wichtig für den Nachfrager ist eine umfangreiche und individuelle Beratung zu bekommen sowie das durchgängige Wohlbefinden während des gesamten Prozesses. Ein Kunde kann den Friseursalon sehr zufrieden verlassen, obwohl die Leistung des Friseurs bezüglich der Frisur nicht optimal war. Ausschlaggebender Grund dafür ist eine einfühlsame, liebevolle und persönliche Umgangsart, sodass sich der Kunde von Anfang bis Ende wohl fühlt. Die wichtigsten qualitätsrelevanten Merkmale sind das Gefühl von Kompetenz, Freundlichkeit sowie das intensive Eingehen auf Kundenwünsche.

4.2.3 Bewertung der Kundenprobleme mittels der Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme

Die Erlebnismessung hat positiv und negativ wahrgenommene Ereignisse aus Sicht des Kunden aufgedeckt. Die ermittelten Ergebnisse müssen im letzten Schritt bewertet werden. Es ist wichtig, Kenntnisse darüber zu haben, wie oft die negativen und auch positiven Erlebnisse aufgetreten und wie relevant sie für den Kunden sind. Im Folgenden wird sich weiterhin auf die negativen Erlebnisse konzentriert. Die identifizierten Kundenprobleme können zu negativen Verhaltensreaktionen der Kunden führen. Hierzu gehört zum Beispiel die Kundenabwanderung sowie negative Mund-zu-Mund-Propaganda. Aus diesem Grund gilt es Kundenprobleme zu beheben und zukünftig zu unterbinden.¹⁷⁵

Die Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme (FRAP) ist eine Methode zur Konkretisierung des Handlungsbedarfs.¹⁷⁶ Wie der Name schon aussagt, wird bei dieser Methode die Frequenz und Relevanz von Problemen ermittelt. Frequenz bedeutet die Häufigkeit des Problemeintreffens und Relevanz die Problembedeutung für den Kunden.¹⁷⁷ Dabei beruht diese Methode auf der Annahme, dass die Handlungserfordernis umso bedeutsamer ist, je häufiger ein Problem auftritt und je größer das

¹⁷⁵ Vgl. Bruhn, Manfred/ Meffert, Heribert (Grundlagen), S. 357-358.

¹⁷⁶ Vgl. Gardini, Marco A. (Marketing-Management), S. 186; Kornmeier, Martin/ Schneider, Willy (Kundenzufriedenheit), S. 90.

¹⁷⁷ Vgl. Dangelmaier, Wilhelm/ Helmke, Stefan/ Uebel, Matthias (Customer Relationship Management), S. 41; Kornmeier, Martin/ Schneider, Willy (Kundenzufriedenheit), S. 90.

Ausmaß der Kundenverärgerung ist.¹⁷⁸ Zur Analyse der Fehler nach der FRAP-Methode erfolgt zunächst eine Auflistung von Problemen. Anschließend werden die Probleme nach ihrer Wichtigkeit und Häufigkeit klassifiziert, d.h. die Probleme werden einzelnen Kategorien zugeordnet.¹⁷⁹ Die Datenermittlung kann durch telefonische, schriftliche oder persönliche Befragungen erfolgen.¹⁸⁰ Im nächsten Schritt werden die daraus resultierenden Ergebnisse in eine Matrix übertragen und visualisiert.¹⁸¹

Die folgende Abbildung zeigt eine beispielhafte Auflistung von Problemen, die aus dem Service-Blueprint stammen. An dieser Stelle werden nicht alle Probleme in die Liste aufgenommen, da dies mit dem Umfang der Arbeit nicht vereinbar wäre.

Problem	Symbol	Frequenz	Relevanz
Termin nicht oder falsch eingetragen	A	2	8
Zuständiger Friseur hat keine Zeit	B	1	10
Eingeplante Zeit differiert mir Leistungsumfang	C	4	9
Lange Wartezeit auf den Friseur	D	2	7
Kein oder falsches Getränk gebracht	E	2	2
Lehrling reißt Ohrring beim Waschen raus	F	1	9-10
Haarschnitt nicht i.o.	G	4	10

Abb. 6: Beispiel Problemauflistung einer FRAP anhand des Friseurhandwerks¹⁸²

Die Werte der beiden letzten Spalten ergaben sich aus der Befragung der Testpersonen. Es gab sechs Teilnehmer, jeder Teilnehmer konnte einmal sein Maß der

¹⁷⁸ Vgl. Dangelmaie, Wilhelm/ Helmke, Stefan/ Uebel, Matthias (Customer Relationship Management), S. 41.

¹⁷⁹ Vgl. Kornmeier, Martin/ Schneider, Willy (Kundenzufriedenheit), S. 90-91.

¹⁸⁰ Vgl. Gardini, Marco A. (Marketing-Management), S. 186.

¹⁸¹ Vgl. Gardini, Marco A. (Marketing-Management), S. 186; Kornmeier, Martin/ Schneider, Willy (Kundenzufriedenheit), S. 90-91.

¹⁸² Vgl. Interne Gespräche am 28.03. und 29.03.14 mit den Projektteilnehmern.

Verärgerung mithilfe einer Skala angeben. Die Skala der Relevanz ging von null bis zehn, wobei die Zahl Zehn sehr bedeutsame Probleme widerspiegelt und die Bedeutsamkeit mit der Zahlenreduktion abnimmt. Diese erhobenen Daten werden in der folgenden Matrix visualisiert.

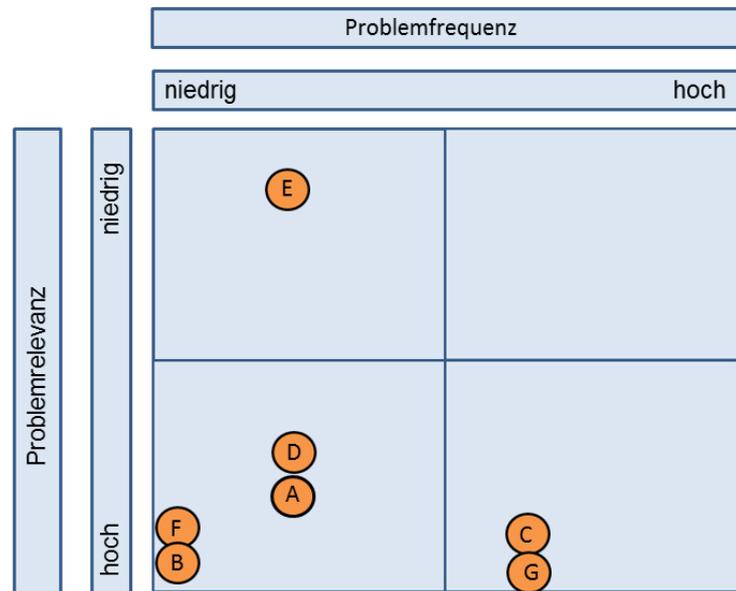


Abb. 7: Matrix einer FRAP am Beispiel der Friseurdienstleistung¹⁸³

Auf der Y-Achse ist die Problemrelevanz und auf der X-Achse die Problemhäufigkeit abgetragen. Die Abbildung stellt Problemfrequenz und –relevanz gegenüber und liefert so Hinweise auf Handlungsprioritäten. Nach der Abbildung sollten die Fehler C und G sofort behoben werden, da sie sich im Quadranten mit der höchsten Problemrelevanz und –frequenz befinden. Danach folgen die Probleme B, F, A und D. Der Fehler E hat die geringste Priorität und kann derzeit vernachlässigt werden, da er zum einen nicht häufig auftritt und zum anderen keinen großen Ärger beim Kunden auslöst.

In der Regel haben somit Probleme, die sich im unteren rechten Quadranten befinden, die höchste Priorität. Darauf folgen die beiden nebenstehenden Quadranten mit mittlerer Prioritätseinstufung. Die geringste Priorität weist der obere linke Quadrant auf. Es handelt sich hierbei um eine generelle Handlungsempfehlung und nicht um eine bindende. So kommt es beispielsweise selten vor, dass dem Kunden der Ohrring rausgerissen wird (Fehler F) oder, dass der Kunde eine allergische Reaktion auf die Farbmischung hat, die Relevanz dieses Problems ist aber sehr hoch, somit sortieren sich diese Probleme in den linken unteren Quadranten ein und ha-

¹⁸³ Vgl. Dangelmaier, Wilhelm/ Helmke, Stefan/ Uebel, Matthias (Customer Relationship Management), S. 42.

ben demnach nicht oberste Priorität, sie müssen jedoch trotzdem mit hoher Dringlichkeit behandelt werden.¹⁸⁴

Es kann festgehalten werden, dass die FRAP-Methode eine geeignete Möglichkeit darstellt, um Frequenz und Relevanz von Kundenproblemen zu ermitteln und somit dem Unternehmen Aussagen über Aufmerksamkeit und Handlungsprioritäten von Kundenproblemen liefert. Sie eignet sich besonders für Dienstleistungen, die vom Kunden regelmäßig sowie über einen längeren Zeitraum in Anspruch genommen werden.¹⁸⁵

5 Schlussbetrachtung

Die vorangegangene Ausarbeitung beleuchtete zunächst grundlegende Begrifflichkeiten, wie den Terminus „Dienstleistung“, den Friseurbetrieb als Dienstleistungsunternehmen sowie den Qualitätsbegriff im Dienstleistungsprozess. Es wurden die Charakteristika und die Besonderheiten von Dienstleistungsunternehmen aufgezeigt und darauf aufbauend die Besonderheiten im Friseurbetrieb. Im folgenden Punkt wurde das Konstrukt Kundenzufriedenheit analysiert. Dabei wurde der Zusammenhang zur Dienstleistungsqualität und zur Kundenbindung beschrieben. Außerdem wurden Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit dargestellt.

Darauf aufbauend beschäftigte sich der nächste Teil mit der Identifikation von Kontaktpunkten und Problemen aus Sicht des Kunden. Dabei wurde auf die Relevanz der Kontaktpunktanalyse eingegangen und die Sequentiel Incident Technique als Instrument zur Messung der Kundenzufriedenheit dargestellt. Zunächst wurden die Grundlagen der Methode dargelegt, danach kurz Kritik daran geübt und anschließend ein Service-Blueprint für den Friseurbesuch erstellt. Im Rahmen der Sequentiell Incident Technique wurde neben der Erstellung eines Service-Blueprints, eine Befragung mittels eines Pilotprojekts zur Identifikation der Kundenerlebnisse durchgeführt. Hier ging es vor allem um die negativen Kundenerlebnisse und die daraus resultierenden Kundenprobleme. Abschließend wurden diese Ergebnisse mittels der FRAP-Methode ausgewertet.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Ermittlung der Kundenzufriedenheit eine wichtige Aufgabe für Dienstleistungsunternehmen ist und die Zufriedenheit der Kunden als Erfolgsfaktor angesehen wird. Aus diesem Grund ist es sinnvoll Kundenzufriedenheit zu messen. Hierbei stellt die Sequentiell Incident

¹⁸⁴ Vgl. Stolpmann, Markus (Erfolg), S. 115.

¹⁸⁵ Vgl. Kornmeier, Martin/ Schneider, Willy (Kundenzufriedenheit), S. 90-91.

Technique eine geeignete und praxisorientierte Methode dar. Mittels des Blueprints, welches den Dienstleistungsprozess eines Friseurbesuchs dargestellt hat, konnten die einzelnen Kontaktsituationen erfasst und visualisiert sowie Fehlerquellen angezeigt werden. Auf dessen Grundlage schilderten Kunden ihre Sicht des Prozesses und teilten ihre erlebte Kundenereignisse, Eindrücke sowie Gefühle während der einzelnen Augenblicke der Wahrheit mit. Der Kunde wird bei dieser Methode mit einbezogen, sodass das Unternehmen Kenntnisse über Kundenprobleme sowie über qualitätsrelevante Merkmale aus Kundensicht erlangen kann. Die Testpersonen zählen das Gefühl von Kompetenz, Freundlichkeit sowie das intensive Eingehen auf Kundenwünsche zu den relevanten Qualitätsmerkmalen einer Friseurdienstleistung. Nicht allein das Ergebnis ist entscheidend für die Zufriedenheit, sondern auch der Leistungserstellungsprozess, bei welchem eine fachgerechte, freundliche sowie persönliche Kommunikation einen elementaren Bestandteil einnimmt.

Literaturverzeichnis

Albrecht, Karl/ Zemke, Ron: Service-Strategien, Hamburg u.a. 1987.

Arnold, Ulli: Beschaffungsmanagement, Stuttgart 1995.

Berekoven, Ludwig: der Dienstleistungsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland - theoretische Fundierung und empirische Analyse, Bd. 1, Göttingen 1983.

Buhmann, Gero u.a.: Haut und Haar - Friseurfachkunde, 6. Aufl., o. O. 2013.

Bieger, Thomas: Dienstleistungsmanagement - Einführung in Strategien und Prozesse bei persönlichen Dienstleistungen - mit Fallstudien verschiedener Praktiker, 2. überarb. Aufl., Bern u.a. 2000.

Biermann, Thomas: Dienstleistungs-Management, München; Wien 1999.

Brauer, Jörg-Peter/ Kamiske, Gerd F.: Qualitätsmanagement von A – Z - Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements, 6. aktualisierte Aufl., München 2008.

Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen - Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement, Grundlagen, Konzepte, Methoden, 9. Aufl., Berlin; Heidelberg 2013.

Bruhn, Manfred: Relationship Marketing – das Management von Kundenbeziehungen, 2. Aufl., München 2011.

Bruhn, Manfred: Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements - Qualitätscontrolling für Dienstleistungen, Berlin u.a. 1998.

Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen - Grundlagen, Konzepte, Methoden, 2. Aufl., Berlin; Heidelberg; New York 1997.

Bruhn, Manfred/ Homburg, Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden 1999.

Bruhn, Manfred/ Meffert, Heribert: Dienstleistungsmarketing - Grundlagen, Konzepte Methoden, mit Fallstudien, 3. überarb. Aufl., Wiesbaden 2000.

Bruhn, Manfred/ Meffert, Heribert: Dienstleistungsmarketing - Grundlagen, Konzepte Methoden, mit Fallstudien, 5. überarb. Aufl., Wiesbaden 2006.

Bruhn, Manfred/ Stauss, Bernd: Dienstleistungsqualität – Grundlagen, Konzepte Methoden, 3. überarb. Aufl., Wiesbaden 2000.

Bruhn, Manfred/ Stauss, Bernd: Dienstleistungsqualität – Konzepte, Methoden, Erfahrungen, Wiesbaden 1991.

Bruhn, Manfred/ Stauss, Bernd: Forum Dienstleistungsmanagement – Dienstleistungscontrolling, 1. Aufl., Wiesbaden 2005.

Burr, Wolfgang/ Stephan, Michael: Dienstleistungsmanagement - innovative Wertschöpfungskonzepte für Dienstleistungsunternehmen, Stuttgart 2006.

Bücker, Thorsten: Operatives Pflegecontrolling im Krankenhaus – Pflegeökonomisches Handeln im DRG-System, Hannover 2005.

Corsten, Hans: Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen - Einführung, München u.a.1988.

Dangelmaier, Wilhelm/ Helmke, Stefan/ Uebel, Matthias: Effektives Customer Relationship Management - Instrumente, Einführungskonzepte, Organisation, 4. Aufl., Wiesbaden 2008.

Elfroth, Axel / Neckermann, Sonja/ Zupancic, Dirk: Kundenzufriedenheit – Ein Konzept zur Messung und Verbesserung im Business-to-Business-Geschäft, 1.Aufl. Düsseldorf 2006.

Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik des Automobilmarketing, Wiesbaden 2013.

Fließ, Sabine: Prozessorganisation in Dienstleistungsunternehmen, Stuttgart 2006.

Gardini, Marco A.: Marketing-Management in der Hotellerie, München 2004.

Garvin, David A.: What does Product Quality really mean, in: Sloan Management Review, 26.Jg. (1984), S. 25-43.

Geiger, Ingrid Katharina/ Scheuring, Johannes/ Schneider, Gabriel: Prozess- und Qualitätsmanagement - Grundlagen der Prozessgestaltung und Qualitätsverbesserung mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten, 1. Aufl., Zürich 2008.

Geyer, Olaf u.a.: Marketing - Eine prozess- und praxisorientierte Einführung, 3. Auflage, München 2011.

Gonschorrek, Ulrich/ Hoffmeister, Wolfgang: Ganzheitliches Management – Leistungserstellungs- und Finanzierungsprozesse, Bd. 4, Berlin 2006.

Gouthier, Matthias: Kundenbegeisterung durch Service Excellence - Erläuterungen zur DIN SPEC 77224 und Best-Practices, Berlin; Wien; Zürich 2013.

Graebig, Klaus: Kundenzufriedenheit - Erläuterungen und Originaltexte DIN ISO 10001, DIN ISO 10002 und DIN ISO 10003, Berlin; Wien; Zürich 2008.

Hafner, Nils u.a.: Kundenerlebnismanagement – Praxisorientierte Handlungsanleitung für Dienstleistungsunternehmen, 1. Aufl., Zürich 2012.

Haller, Sabine: Dienstleistungsmanagement - Grundlagen, Konzepte, Instrumente, 3. überarb. Aufl., Berlin 2005.

Hellerforth, Michaela: Handbuch Facility Management für Immobilienunternehmen, Berlin; Heidelberg 2006.

Hentschel, Bert/ Stauss, Bernd: Messung von Kundenzufriedenheit, Merkmals- oder ereignisorientierte Beurteilung von Dienstleistungsqualität, in: Marktforschung & Management, 36. Jg. (1992), S. 115-122.

Herrmann, Andreas/ Huber Frank: Produktmanagement – Grundlagen, Methoden, Beispiele, 2. Aufl. Wiesbaden 2009.

- Hinterhuber, Hans H./ Matzler, Kurt: Kundenorientierte Unternehmensführung – Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, 6. Aufl., Wiesbaden 2009.
- Homburg, Christian: Kundenzufriedenheit – Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 4. überarb. Aufl., Wiesbaden 2001.
- Hubschneider, Martin/ Ott, Hans Jürgen: Kundenbindung, 1.Aufl., Freiburg 2009.
- Kaiser, Marc-Oliver: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit - Dimensionen und Messmöglichkeiten, 2. überarb. Aufl., Berlin 2005.
- Kiefer, Guido/ Scharnbacher, Kurt: Kundenzufriedenheit - Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung, 3. Aufl., München 2003.
- Kleinaltenkamp, Michael/ Saab, Samy: Technischer Vertrieb - eine praxisorientierte Einführung in das Business-to-Business-Marketing, Heidelberg u.a. 2009.
- Kleinaltenkamp, Michael u.a.: Markt- und Produktmanagement - Die Instrumente des Business-to-Business-Marketing, 2. Aufl., Wiesbaden 2006.
- Kreibich, Rolf/ Oertel, Britta: Erfolg mit Dienstleistungen - Innovationen, Märkte, Kunden, Arbeit, Stuttgart 2004.
- Kornmeier, Martin/ Schneider, Willy: Kundenzufriedenheit - Konzept, Messung, Management, 1. Auflage, Bern u.a. 2006.
- Kröger, Detlef/ Wind, Martin: Handbuch - IT in der Verwaltung, Berlin; Heidelberg; New York 2006.
- Leimeister, Jan Marco: Dienstleistungsengineering und –management, Berlin; Heidelberg 2012.
- Maleri, Rudolf: Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 4. überarb. Aufl., Heidelberg u.a. 1997.

Maleri, Rudolf: Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 2. überarb. Aufl., Heidelberg u.a. 1991.

Moser, Klaus: Wirtschaftspsychologie, 1. Aufl., Berlin; Heidelberg 2007.

Nohr, Holger/ Roos, Alexander W.: Customer Knowledge Management - Erschließung und Anwendung von Kundenwissen, Bd. 2, Berlin 2004.

Noppeney, Thomas/ Nüllen, Helmut: Lehrbuch Qualitätsmanagement in der Arztpraxis - Entwicklung und Einführung eines QMS, 3.überarb. Aufl., Köln 2007.

Pepels, Werner: After Sales Service - Geschäftsbeziehungen profitabel gestalten, 2. erw. Aufl, Düsseldorf 2007.

Raab, Gerhard/ Unger, Alexander/ Unger, Fritz: Methoden der Marketing-Forschung - Grundlagen und Praxisbeispiele, 2. überarb. Aufl., Wiesbaden 2009.

Rufolph, Bettina: Kundenzufriedenheit im Industriegüterbereich, Wiesbaden 1998.

Shostack, Lynn G.: How to design a service, in: European Journal of Marketing, 16. Jg. (1982), S.49-63.

Shostack, Lynn G.: Designing services that deliver, in: Harvard Business Review, 62. Jg. (1984), S. 133-139.

Spiller, Dorit/ Bock, Petra: Effiziente Arbeitsabläufe - Schwachstellen erkennen, Prozesse optimieren, 1. Aufl., Wiesbaden 2001.

Statistisches Bundesamt: Der Dienstleistungssektor - Wirtschaftsmotor in Deutschland - Ausgewählte Ergebnisse von 2003 bis 2008, Wiesbaden 2009.

Stolpmann, Markus: Wie sichern wir unseren Erfolg? - Instrumente, Methoden und Maßnahmen zur Qualitätssicherung in Hotellerie und Gastronomie, Heidelberg 2007.

Wagner, Fred: Versicherungsbetriebslehre - Studienliteratur, Geprüfter Versicherungsfachwirt /Geprüfte Versicherungsfachwirtin, 3. Aufl., Karlsruhe 2006.

Wunderlich, Maren: Integriertes Zufriedenheitsmanagement in Franchisingnetzwerken - Theoretische Fundierung und empirische Analyse, 1. Aufl., Wiesbaden 2005.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Ich versichere auch, dass ich bei allen Gedanken, Befunden und anderen Inhalten, die nicht von mir stammen, direkt vor Ort auf die entsprechenden Quellen verwiesen habe. Alle wörtlichen Zitate sind als solche kenntlich gemacht.

Hann.Münden, 17.04.2014

Lena Ketzer